

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN
TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI ADAPTABILITAS KARYAWAN
(Studi di PT. Zona Karya Nusantara)**

SKRIPSI



Oleh:

ALDI HAMDU

NIM. 220501110195

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

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN
TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI ADAPTABILITAS KARYAWAN
(Studi di PT. Zona Karya Nusantara)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

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



Oleh:

ALDI HAMDU

NIM. 220501110195

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

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja
Karyawan Melalui Adaptabilitas Karyawan Studi
PT. Zona Karya Nusantara

SKRIPSI

Oleh

ALDI HAMDU

NIM : 2205011100195

Telah Disetujui Pada Tanggal 10 April 2026

Dosen Pembimbing,



Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Adaptabilitas Karyawan Studi PT. Zona Karya Nusantara

SKRIPSI

Oleh
ALDI HAMDU
NIM : 2205011100195

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 25 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

Ikhsan Maksum, M.Sc

NIP. 199312192019031012

2 Anggota Penguji

Dr. Faisol, M.Pd

NIP. 198411142023211015

3 Sekretaris Penguji

Dr. Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Setiani, M.M
NIP. 199009182018012002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aldi Hamdu
NIM 220501110195
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN : PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN TRANSFORMASI DIGITAL DENGAN ADAPTABILITAS KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PT. ZONA KARYA NUSANTARA)** adalah hasil karya sendiri, dan bukan merupakan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya, apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, hal tersebut bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, melainkan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Pernyataan ini saya buat atas kemauan sendiri tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 25 Juni 2026

Hormat Saya,



ALD HAMDU

NIM.2205011101955

LEMBAR PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillah rabbil'alamin, puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas segala kelimpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya diberikan kekuatan dan kelancaran sehingga dalam menyusun dan menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Proses menempuh studi sejak awal hingga penyusunan skripsi ini selesai merupakan perjalanan panjang yang dipenuhi berbagai rintangan yang berharga.

Dengan penuh rasa hormat dan rasa syukur yang mendalam, saya mempersembahkan skripsi ini kepada:

Seluruh keluarga besar penulis, terkhusus untuk Bapak saya Suparjo dan Ibu Wiwik Lestari yang selalu memberikan dukungan penuh, pengorbanan yang tiada hentinya serta do'a yang terbaik untuk anaknya..

Semoga Allah SWT senantiasa mencurahkan keberkahan, kesehatan, kelimpahan rezeki dan membalas setiap kebbaikannya dengan pahala yang berlipat ganda.

Aamiin yaa Rabbal'Aalamin.

MOTTO

“Usaha dan do’a tergantung cita-cita. Manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”

(Jalaluddin Rum)

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”

(Q.S. Ar-Ra’d: 11)

“Perubahan membutuhkan kesiapan, dan kesiapan melahirkan kinerja yang lebih baik.”

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga saya diberikan kesempatan, kelapangan waktu, serta kemudahan dalam menyelesaikan tugas akhir proposal skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Studi PT. Zona Karya Nusantara”.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing kita dari jalan kegelapan menuju jalan yang terang benderang, yakni Ad-Dinul Islam.

Penulis menyadari bahwa proses penyusunan skripsi tugas akhir ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa dukungan, bimbingan, serta kontribusi pemikiran dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. Misbahul Munir, Lc. M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Kaprodi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. Muhammad Nanang Choiruddin, S.E., M.M, selaku Sekprodi Manajemen Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, arahan, bimbingan serta energi positif kepada penulis hingga penelitian skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. PT. Zona Karya Nusantara yang sudah bersedia untuk memberikan informasi dan data yang dibutuhkan penulis dalam proses penyusunan skripsi ini.

8. Kedua orang tua penulis, Bapak Suparjo dan Ibu Wiwik Lestari yang senantiasa memberikan kasih sayang, semangat, dukungan dan do'a yang terbaik kepada penulis sehingga proses penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan. Terimakasih penulis ucapkan kepada kedua orang tua tercinta yang sudah memberikan banyak pengorbanan untuk anak semata wayangnya.
9. Keluarga besar penulis satu persatu yang telah memberikan semangat kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
10. Sahabat terbaik penulis Afifah Dwi Kurnia, Zhudan Arif Ibnu Kholiq, dan Zidhane Arrahman yang selalu memberikan semangat dalam kebersamaan, kebersamai penulis dalam suka dan duka dan selalu memberikan support selama proses penulisan skripsi ini berlangsung. Terimakasih banyak sudah menjadi sahabat baik dan kekuatan untuk penulis.
11. Sahabat 4 Sekawan masa kecil penulis Alda Alham, Alan Rasyid, dan Tegar Putra Dermawan. Yang selalu memberikan pembelajaran, semangat dan kebersamaan dalam berjuang dari awal masa sekolah dasar. Terimakasih banyak sudah menjadi sahabat baik dan kekuatan untuk penulis
12. Teman – teman Koren, yaitu Adhika Kartiyoso, Naufal Atha, Hakim Mutiara, dan Mujtaba Farhan. Kisah persahabatan semasa kuliah yang akan selalu menjadi pembelajaran yang penuh kenangan. Terimakasih banyak sudah menjadi sahabat baik dan kekuatan untuk penulis
13. Teman-teman KKM Camaraderie, yang telah memberikan pengalaman kekeluargaan yang sangat hangat
14. Keluarga besar Majesty 2024 yang sudah menjadi teman seperjuangan penulis dan sudah berjuang bersama melewati perkuliahan dari awal hingga akhir.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Teoritis	5
1.4.2 Manfaat Praktis	6
BAB II.....	7
KAJIAN TEORI	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Teoritis	14
2.2.2 Kepemimpinan Digital.....	15
2.2.3 Transformasi Digital.....	19
2.2.4 Adaptabilitas Karyawan.....	22
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	24
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	26
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan .	26
2.3.2 Hubungan Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan	27
2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan	27
2.3.4 Hubungan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan	27
2.3.6 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas dan Kinerja Karyawan	28
2.3.7 Hubungan Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas dan Kinerja	

Karyawan	29
2.4 Kerangka Hipotesis	29
2.4.1 Perumusan Hipotesis	30
2.4.2 Model Kerangka Hipotesis	31
BAB III.....	32
METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Lokasi Penelitian.....	32
3.3 Populasi dan Sampel	33
3.3.1 Populasi.....	33
3.3.2 Sampel	33
3.4 Teknik Pengumpulan Sample	34
3.5 Data Dan Jenis Data	35
3.5.1 Jenis Data Berdasarkan Sifat (Data Kuantitatif)	35
3.5.2 Jenis Data Berdasarkan Sumber	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data	36
3.6.1 Kuesioner (Angket)	36
3.6.2 Observasi.....	37
3.7 Skala Pengukuran.....	37
3.8 Definisi Operasional Variabel	38
3.8.1 Variabel Independen.....	39
3.8.2 Variabel Dependen	40
3.8.3 Variabel Mediasi	41
3.9 Metode Analisis Data	47
BAB IV	52
HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Hasil Penelitian	52
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	52
4.1.2 Deskripsi Umum Responden	55
4.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel	58
4.1.4 Pengolahan Data.....	62
4.2 Pembahasan	74

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan	74
4.2.2 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan.....	77
4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Adaptabilitas Karyawan .	80
4.2.4 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Adaptabilitas Karyawan.....	83
4.2.5 Pengaruh Adaptabilitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	86
4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Adaptabilitas Karyawan	89
4.2.7 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Adaptabilitas Karyawan	92
BAB V KESIMPULAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	104
PETUNJUK PENGISIAN	105

ABSTRAK

Aldi Hamdu. NIM 220501110195, SKRIPSI. Judul **"Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Adaptabilitas Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara"**. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Pembimbing: Dr. Setiani, M.M.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital; Transformasi Digital; Adaptabilitas Karyawan; Kinerja Karyawan.

Perkembangan teknologi digital telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi dalam berbagai aspek organisasi guna meningkatkan daya saing. Keberhasilan transformasi tersebut tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan digital yang efektif serta kemampuan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan dengan adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. Zona Karya Nusantara.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 124 karyawan PT. Zona Karya Nusantara. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan digital dan transformasi digital juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas karyawan. Adaptabilitas karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan kepemimpinan digital dan transformasi digital secara langsung, tetapi juga melalui kemampuan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat kompetensi kepemimpinan digital, mengoptimalkan implementasi transformasi digital, serta meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan guna menciptakan kinerja organisasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

ABSTRACT

Aldi Hamdu. Student ID 220501110195, THESIS. Title: **“The Influence of Digital Leadership and Digital Transformation on Employee Performance through Employee Adaptability at PT. Zona Karya Nusantara.”** Management Program. Faculty of Economics and Business.

Advisor: Dr. Setiani, M.M.

Keywords: Digital Leadership; Digital Transformation; Employee Adaptability; Employee Performance.

The development of digital technology has driven companies to undergo transformation in various organizational aspects to enhance competitiveness. The success of this transformation depends not only on the implementation of technology but is also influenced by effective digital leadership and employees' adaptability in facing changes in the work environment. Therefore, this study aims to analyze the influence of digital leadership and digital transformation on employee performance, with employee adaptability serving as a mediating variable at PT. Zona Karya Nusantara.

This study employs a quantitative approach using a survey method. Primary data were collected through a questionnaire distributed to 124 employees of PT. Zona Karya Nusantara. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling (**SEM**) based on Partial Least Squares (**PLS**) to test the direct and indirect effects among the study variables.

The results of this study indicate that digital leadership and digital transformation have a positive and significant effect on employee performance. In addition, digital leadership and digital transformation also have a positive and significant effect on employee adaptability. Employee adaptability was found to have a positive and significant effect on employee performance and to partially mediate the effects of digital leadership and digital transformation on employee performance. These findings indicate that improvements in employee performance are influenced not only by the direct implementation of digital leadership and digital transformation but also by employees' adaptability in responding to changes in technology and the work environment. Therefore, companies need to strengthen digital leadership competencies, optimize the implementation of digital transformation, and enhance employees' adaptability to foster more effective and sustainable organizational performance.

مستخلص البحث

ألدي حمدو، 2026. البحث الجامعي. "تأثير القيادة الرقمية والتحول الرقمي على أداء الموظفين من خلال قدرة الموظفين على التكيف. (Pada PT. Zona Karya Nusantara)" قسم الإدارة كلية الاقتصاد بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرفة : د. ستياني، الماجستير
الكلمات الأساسية: القيادة الرقمية؛ التحول الرقمي؛ قدرة الموظفين على التكيف؛ أداء الموظفين

دفع تطور التكنولوجيا الرقمية الشركات إلى تحويل جوانب مختلفة من مؤسساتها لتعزيز قدرتها التنافسية. ولا يعتمد نجاح هذا التحول على تطبيق التكنولوجيا فحسب، بل أيضاً على القيادة الرقمية الفعالة وقدرة الموظفين على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. لذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير القيادة الرقمية والتحول الرقمي على أداء الموظفين مع اعتبار قدرة الموظفين على التكيف متغيراً وسيطاً في شركة PT. Zona Karya Nusantara.

استخدم هذا البحث منهجاً كمياً الذي يعتمد على أسلوب المسح. جمعت البيانات الأولية من خلال استبيانات وزعت على 124 موظفاً في PT. Zona Karya Nusantara. واعتمدت تقنية تحليل البيانات على نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث.

أما نتائج هذا البحث هي أن القيادة الرقمية والتحول الرقمي لهما تأثير إيجابي وملاموس على أداء الموظفين. علاوة على ذلك، فإن للقيادة الرقمية والتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً وملاموساً على قدرة الموظفين على التكيف. وقد ثبت أن قدرة الموظفين على التكيف لها تأثير إيجابي وملاموس على أدائهم، وأنها قادرة على التوسط جزئياً في تأثير القيادة الرقمية والتحول الرقمي على أداء الموظفين. تشير هذه النتائج إلى أن تحسين أداء الموظفين لا يتأثر فقط بالتنفيذ المباشر للقيادة الرقمية والتحول الرقمي، ولكن أيضاً من خلال قدرة الموظفين على التكيف في مواجهة التغييرات في التكنولوجيا وبيئة العمل. ولذلك، تحتاج الشركات إلى تعزيز كفاءات القيادة الرقمية، وتحسين تنفيذ التحول الرقمي، وزيادة قدرة الموظفين على التكيف من أجل خلق أداء تنظيمي أكثر فعالية واستدامة.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia saat ini tengah berada dalam pusaran Revolusi Industri 4.0, sebuah era yang ditandai dengan integrasi ruang fisik, digital, dan biologis melalui teknologi kunci seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Big Data*, dan *Internet of Things (IoT)*. Fenomena ini tidak hanya mengubah lanskap ekonomi global, tetapi juga membawa perubahan fundamental dalam struktur dan budaya kerja di berbagai organisasi. Perubahan ini memaksa organisasi untuk melakukan akselerasi dalam memanfaatkan teknologi digital guna mempertahankan keberlangsungan hidupnya di tengah kompetisi yang semakin dinamis.

Sejalan dengan tuntutan Industri 4.0, aktivitas kerja yang sebelumnya dilakukan secara konvensional dan manual kini mengalami pergeseran menuju sistem berbasis digital yang lebih terintegrasi. Digitalisasi ini bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Danuri et al., 2019). Selain itu, pemanfaatan teknologi digital di era ini memungkinkan pengelolaan pekerjaan dilakukan secara lebih sistematis, terukur, dan berbasis data (*data-driven*), yang pada akhirnya menjadi standar baru dalam penilaian performansi kerja di lingkungan profesional modern.

Perubahan tersebut mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Transformasi digital merupakan suatu proses perubahan dan evolusi sebuah organisasi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan cara kerja dan kinerja secara keseluruhan (Putri et al., 2021). Transformasi digital juga dipahami sebagai peralihan berbagai aktivitas dari manual menjadi otomatis, serta penyederhanaan proses yang kompleks menjadi lebih efisien (Danuri et al., 2019). Transformasi ini tidak hanya mencakup penggunaan perangkat keras, namun juga perubahan sistem kerja yang berdampak langsung pada aktivitas kerja dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara et al, 2007). Dalam sistem kerja berbasis digital, kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhirnya saja, namun juga proses kerja yang dijalankannya. Karyawan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru; apabila karyawan tidak mampu menyesuaikan diri, hal ini dapat berdampak negatif pada capaian kinerjanya. Oleh sebab itu, banyak organisasi terus berupaya meningkatkan kinerja karyawan melalui sistem kerja berbasis digital yang lebih tangkas.

Upaya peningkatan kinerja melalui sistem digital ini tidak dapat berjalan optimal tanpa peran kepemimpinan digital yang kuat. Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada penerapan transformasi digital serta pembentukan budaya perubahan untuk mengarahkan organisasi dalam menghadapi lingkungan berbasis teknologi (Büyükbeşe, 2022). Pemimpin digital bertindak sebagai penggerak yang menginspirasi dan memfasilitasi penggunaan teknologi dalam budaya kerja guna menciptakan efisiensi. Tanpa kepemimpinan yang bervisi digital, proses transformasi seringkali mengalami hambatan karena kurangnya arah strategis dalam penggunaan teknologi.

Salah satu perusahaan retail yang secara masif menerapkan sistem kerja berbasis digital ini adalah PT Zona Karya Nusantara. Perusahaan ini telah mengadopsi sistem *Point of Sales* (POS) canggih, pemanfaatan *Power BI* untuk analisis data penjualan, serta penggunaan *Google Workspace* dan *WhatsApp* sebagai sarana koordinasi operasional utama. Implementasi berbagai aplikasi ini merupakan upaya perusahaan untuk beralih dari manajemen retail tradisional menuju manajemen retail berbasis data guna meningkatkan performa bisnis di wilayah Jawa Timur. Melalui sistem ini, manajemen dapat memantau aktivitas operasional secara *real-time* dan melakukan penilaian kinerja berdasarkan akurasi data yang diinput oleh karyawan.

Perubahan sistem dan pola kerja tersebut menuntut karyawan untuk menguasai dan memahami sistem berbasis digital tersebut. Namun, dalam praktiknya, tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang sama dalam mengoperasikan sistem tersebut. Sebagian karyawan dapat menggunakan sistem POS dan *Power BI* dengan mudah, namun masih terdapat karyawan yang

mengalami kesulitan teknis. Kesulitan dalam mengoperasikan teknologi inilah yang dapat menghambat penyelesaian pekerjaan dan koordinasi tim.

Perbedaan kemampuan karyawan terlihat dari proses pelaporan aktivitas kerja harian. Sebagian karyawan mampu mengelola data digital secara tepat, namun masih ditemukan laporan yang kurang akurat. Kondisi ini mencerminkan bahwa penggunaan teknologi saja tidaklah cukup, karena teknologi membutuhkan kesiapan individu dalam menggunakannya. Kesiapan dan kemampuan individu untuk menyelaraskan diri dengan tuntutan tugas dan perubahan sistem kerja inilah yang dikenal dengan kemampuan adaptasi atau *adaptability* (van Dam, 2009).

Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) adalah kemampuan seorang individu untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam sebuah proses (Vickers & Sword, 2008). Adaptabilitas karyawan merupakan potensi kognitif, afektif, dan perilaku yang digunakan untuk merespons perubahan organisasi agar tetap produktif (van Dam, 2009). Pegawai dengan kemampuan adaptasi yang baik cenderung lebih cepat menerima dan memahami perubahan sistem kerja berbasis digital. Sebaliknya, mereka dengan adaptasi rendah akan sering mengalami kesulitan dan *technology shock* yang pada akhirnya menurunkan kinerja mereka.

Kemampuan adaptasi ini berperan sebagai penghubung (*mediasi*) antara kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang kuat dan infrastruktur transformasi digital yang lengkap akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung oleh kemampuan adaptasi karyawan yang tinggi. Tanpa adanya adaptabilitas, instruksi pemimpin dan fasilitas teknologi tidak dapat diterjemahkan menjadi produktivitas kerja yang nyata.

Penelitian mengenai kepemimpinan digital, transformasi digital, dan kinerja telah banyak dilakukan, namun masih terdapat perbedaan hasil (inkonsistensi). Penelitian (Usman et al., 2022) menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan studi (Yuniarti & Estu Mahanani, 2024) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan tanpa variabel mediasi. Demikian pula dengan digitalisasi sistem yang menurut (Farrel Shidqi et al., 2023) tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Perbedaan utama antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini terletak pada karakteristik responden dan sektor industri. Penelitian ini difokuskan pada karyawan PT Zona Karya Nusantara, sebuah perusahaan retail produk olahraga, dengan melibatkan 124 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif murni dan didasarkan pada *Dynamic Capabilities Theory* (Teece et al., 1997), yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk mengonfigurasi ulang sumber daya (dalam hal ini teknologi dan SDM) adalah kunci dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan fenomena dan adanya kontradiksi hasil penelitian sebelumnya, peneliti merasa perlu mengkaji kembali hubungan ini dengan menyertakan adaptabilitas sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul penelitian: **“Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Adaptabilitas Karyawan Studi PT. Zona Karya Nusantara”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara?
2. Apakah Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara?
3. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara?
4. Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara?
5. Adaptabilitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara?
6. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Adaptabilitas Karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. Zona Karya Nusantara?
7. Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan dengan Adaptabilitas Karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. Zona Karya Nusantara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disusun sebelumnya, maka tujuan dari penelitian kuantitatif ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif serta signifikan Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif serta signifikan Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif serta signifikan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif serta signifikan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh positif serta signifikan Adaptabilitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran Adaptabilitas Karyawan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran Adaptabilitas Karyawan dalam memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran *digital leadership* dan transformasi digital dalam memengaruhi performansi kerja. Secara akademik, hasil penelitian ini

memberikan bukti empiris mengenai peran adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam kerangka *Dynamic Capabilities Theory*, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji perilaku organisasi di era digitalisasi retail.

1.4.2 Manfaat Praktis

Bagi PT Zona Karya Nusantara, penelitian ini menjadi bahan evaluasi strategis untuk mengoptimalkan penggunaan sistem internal seperti POS, Power BI, dan Google Workspace melalui pendekatan kepemimpinan yang lebih inovatif. Bagi karyawan, hasil ini memberikan gambaran tentang pentingnya kelenturan kognitif dan perilaku dalam menghadapi transisi teknologi. Selain itu, bagi industri retail secara umum, penelitian ini dapat menjadi panduan dalam mengelola interaksi antara teknologi dan kesiapan SDM guna meminimalisir risiko kegagalan sistem kerja baru.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengumpulkan dan mengkaji literatur yang berkaitan dengan variabel-variabel dalam studi ini. Pada penelitian ini, variabel bebas meliputi kinerja karyawan (X1) dan transformasi digital (X2), Adaptabilitas Karyawan (Z) berperan sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, Kinerja Karyawan (Y) merupakan variabel terikat. Uraian mengenai studi terdahulu yang relevan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulan

No	Judul Penelitian, Nama dan Tahun	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	<i>Digital Transformation and Leadership: The Mediating Role of Organizational Adaptation in Performance.</i> (Permana et al., 2025)	X1: Transformasi Digital X2: Kepemimpinan Digital Y: Kinerja Karyawan Z: Adaptasi Organisasi	a. Jenis: Kuantitatif Eksplanatori b. Sampel: 131 Responden (Dosen & Staf Universitas Swasta) c. Pengumpulan data d. Alat: <i>Path Analysis</i>	Mengonfirmasi keberadaan mekanisme mediasi di mana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan harus melalui proses adaptasi organisasi yang sistematis untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan digital.
2	Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Generasi Millenial dan Z di GoTo Group. (Khaira, 2024)	X1: Literasi Digital X2: Kepemimpinan Digital Y: Kinerja Karyawan Z: Budaya Digital	a. Jenis penelitian: Kuantitatif b. Sampel: 140 karyawan Goto Group c. Alat analisis: <i>SEM - PLS</i>	Secara empiris membuktikan bahwa peningkatan literasi digital dan kepemimpinan digital secara parsial berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kinerja. Namun, budaya digital ditemukan sebagai variabel independen yang kuat tetapi tidak menjalankan peran moderasi dalam memperkuat hubungan

				antar variabel utama.
3	Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan. (Putri, 2024)	X: Transformasi Digital Y: Kinerja Karyawan	a. Jenis penelitian: Kuantitatif b. Sampel: Karyawan (Studi kasus melalui wawancara & observasi) c. Alat analisis: Reduksi Data & Triangulasi	Menunjukkan bahwa integrasi teknologi digital mengoptimalkan parameter produktivitas melalui efisiensi operasional. Temuan ini menegaskan urgensi manajemen perubahan dan pengembangan kompetensi berkelanjutan untuk memitigasi hambatan adaptasi teknologi di tingkat individu.
4	Pengaruh Penerapan Teknologi terhadap Kinerja SDM pada Penyelenggaraan MICE. (Khairunnisa Gultom, 2023)(2023)	X: Penerapan Teknologi Informasi Y: Kinerja SDM	a. Jenis: Kuantitatif Asosiatif b. Sampel: 30 Responden (Karyawan PCO di Jakarta) c. Alat: Analisis Regresi Linier	Analisis menunjukkan korelasi positif antara penerapan teknologi informasi dengan kinerja SDM, namun tingkat signifikansinya masih terbatas pada sektor MICE tertentu. Sebaliknya, TI memberikan dampak yang jauh lebih signifikan secara langsung terhadap kualitas penyelenggaraan kegiatan.
5	<i>Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups.</i> (Ding, 2026)	X: Kepemimpinan Digital Y: Inovasi Model Bisnis Digital Z1: Kapabilitas Platform Digital Z2: Efikasi Diri Digital	a. Jenis: Kuantitatif Eksplanatori b. Sampel: 312 Responden (Manajer/Pendiri <i>Start-up</i> di China) c. Alat: SEM (Struktural)	Menjelaskan secara komprehensif bahwa kepemimpinan digital bertindak sebagai katalisator inovasi melalui pengembangan kapabilitas platform. Selain itu, efikasi diri digital (Z2) berperan krusial dalam memperkuat daya dorong kepemimpinan terhadap kapabilitas digital organisasi.
6	Transformasi Digital dalam MSDM: Peran Teknologi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kerja Hibrida. (Sinambela & Depari, 2025)	X: Transformasi Digital / Teknologi (HRIS, LMS, AI, Platform Kolaborasi) Y: Kinerja Karyawan Variabel Pendukung: Kepemimpinan,	a. Jenis: <i>Systematic Literature Review (SLR)</i> b. Sampel: 40 artikel ilmiah (<i>Scopus</i> , <i>DOAJ</i> , <i>ScienceDirect</i>) c. Alat: Analisis Tematik & Sintesis Literatur	Menunjukkan bahwa transformasi digital dalam MSDM mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan produktivitas kerja. Teknologi seperti <i>HRIS</i> dan <i>AI</i> berperan dalam meningkatkan kinerja berbasis data. Namun, keberhasilan

		Literasi Digital, Infrastruktur		implementasi dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti kepemimpinan, kesiapan infrastruktur, literasi digital, serta resistensi budaya organisasi.
7	Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. (Netti Syafitri et al., 2025)	X1: Kepemimpinan Digital X2: Transformasi Teknologi X3: Perubahan Organisasi Y: Adaptabilitas Karyawan	a. Jenis: Kuantitatif Eksplanatori b. Sampel: 120 karyawan organisasi berbasis digital c. Alat: Regresi Linier Berganda (SPSS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital, transformasi teknologi, dan perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas karyawan baik secara parsial maupun simultan. Transformasi teknologi menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan lingkungan kerja digital.
8	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi di Jabodetabek. (Usman et al., 2022)	X1: <i>Digital Leadership</i> X2: <i>Digital Culture</i> X3: <i>Digital Technology</i> Z1: <i>Digital Literacy</i> Y: <i>Organizational Performance</i>	a. Jenis: Kuantitatif b. Sampel: 275 responden di wilayah Jabodetabek c. Alat: SmartPLS 4.0 (SEM-PLS)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>digital literacy</i> , <i>digital leadership</i> , <i>digital culture</i> , dan <i>digital technology</i> secara simultan berpengaruh terhadap organizational performance. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh integrasi faktor teknologi dan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan efisiensi, keterlibatan karyawan, serta efektivitas kerja dalam organisasi berbasis digital.
9	<i>The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era</i> – (Qiao et al., 2024)	X: <i>Digital Leadership</i> Z: <i>Digital Transformation (Mediator)</i> Y1: <i>Employee Performance</i> Y2: <i>Organizational Commitment</i>	a. Jenis penelitian: Kuantitatif Eksplanatori b. Sampel: 579 responden dari berbagai industri (manufaktur, jasa, keuangan, IT) c. Data dikumpulkan melalui survei (online dan offline kuesioner) d. Alat analisis:	asil penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> dan <i>organizational commitment</i> . Selain itu, digital transformation terbukti berperan

			<i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Structural Equation Modeling (SEM)</i>	sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Artinya, pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja dan komitmen karyawan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui keberhasilan implementasi transformasi digital dalam organisasi. Transformasi digital meningkatkan efisiensi, inovasi, dan lingkungan kerja berbasis teknologi yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.
10.	<i>Digital Transformation Leadership: A Public Value-Centered Measurement Scale.</i> (van Roekel et al., 2025)	X: <i>Digital Transformation Leadership</i> Y: Nilai Publik / Kinerja Organisasi Publik	a. Jenis: Kuantitatif (Pengembangan Skala) b. Sampel: Pegawai sektor publik di Belanda c. Alat: <i>Exploratory & Confirmatory Factor Analysis</i> (EFA & CFA)	Penelitian ini mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran kepemimpinan transformasi digital berbasis nilai publik. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam mengarahkan perubahan organisasi, meningkatkan legitimasi, serta mendukung efektivitas implementasi transformasi digital di sektor publik.
11	<i>Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance.</i> (Oktavera Rumapea et al., 2024)	X: Kepemimpinan Digital Y: Kinerja Karyawan	a. Jenis: Kualitatif/Deskriptif b. Sampel: Studi organisasi c. Alat: Literatur & analisis konseptual	Kepemimpinan digital menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja melalui inovasi, transformasi digital, dan efektivitas organisasi.
12	<i>The Effects of E-</i>	X1: E-	a. Jenis: Kuantitatif	Kepemimpinan digital

	<i>Performance and Digital Leadership on Employee Performance in MSMEs.</i> (Lahumuddin et al., 2024)	<i>Performance X2: Kepemimpinan Digital</i> Z: Motivasi Y: Kinerja Karyawan	b. Sampel: 309 responden UMKM c. Alat: SEM	berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
13	<i>The Influence of Digital Leadership on Employee Performance with Digital Culture as a Moderating Variable.</i> (Nugroho et al., n.d. 2024)	X: Kepemimpinan Digital Z: Budaya Digital Y: Kinerja Karyawan	a. Jenis: Kuantitatif b. Sampel: 200 responden c. Alat: Regresi Berganda	Menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan budaya digital memperkuat hubungan tersebut sebagai variabel moderasi.
14	Transformasi Digital dan Tantangan Kepemimpinan: Studi Kualitatif tentang <i>Digital Leadership</i> , Adaptabilitas, dan Kinerja Karyawan. (Karliena et al., 2026)	X: Kepemimpinan Digital Y: Kinerja Karyawan Z: Komitmen & Literasi Digital	a. Jenis penelitian: Kualitatif b. Sampel: Literatur dan studi kasus organisasi c. Data dikumpulkan melalui studi pustaka d. Alat analisis: Analisis deskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dan kepemimpinan digital berkontribusi dalam meningkatkan adaptabilitas karyawan terhadap perubahan teknologi. Adaptabilitas tersebut menjadi faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja, terutama dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja digital yang kompleks dan berubah cepat.
	<i>A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development – Tuba Büyükbeşe, Tuğba Dikbaş, Müge Klein & Sevgin Batuk Ünlü</i> (Büyükbeşe, 2022)	X: Kepemimpinan Digital (Dimensi: <i>Innovative & Supportive</i>) Y: Pengembangan Skala Kepemimpinan Digital	Kuantitatif (<i>Scale Development: EFA & CFA</i>)	Penelitian mengembangkan <i>Digital Leadership Scale (DLS)</i> yang valid dan reliabel dengan 9 item dan 2 dimensi yaitu <i>innovative</i> dan <i>supportive</i> . Skala memiliki nilai reliabilitas tinggi (<i>Cronbach Alpha > 0,90</i>) sehingga dapat digunakan untuk mengukur persepsi kepemimpinan digital pada organisasi.

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
Penelitian ini memiliki persamaan dengan beberapa penelitian terdahulu yang sama-sama membahas hubungan antara kepemimpinan digital, transformasi digital, adaptabilitas, dan kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan teknologi. Studi yang dilakukan oleh Permana et al. (2025), Khaira (2024), Qiao et al. (2024), Lahumuddin et al. (2024), Nugroho et al. (2024), serta Usman et al. (2022) sama-sama menempatkan aspek <i>digital leadership</i>, <i>digital transformation</i>, <i>digital culture</i>, atau <i>digital literacy</i> sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis statistik seperti <i>SEM-PLS</i>, <i>regresi linier</i>, <i>path analysis</i>, <i>CFA</i>, maupun <i>SEM</i> untuk menguji hubungan antarvariabel. Persamaan lainnya terletak pada fokus kajian yang menekankan pentingnya kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan digital, baik melalui literasi digital, budaya digital, adaptasi organisasi, maupun kemampuan individu dalam	Perbedaan utama penelitian ini terletak pada model hubungan antarvariabel, objek penelitian, dan posisi adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak menguji pengaruh langsung kepemimpinan digital atau transformasi digital terhadap kinerja karyawan, kinerja organisasi, inovasi model bisnis digital, motivasi, maupun komitmen organisasi. Beberapa penelitian memang menggunakan variabel mediasi atau moderasi, seperti adaptasi organisasi, budaya digital, transformasi digital, motivasi, <i>digital literacy</i>, atau <i>digital platform capability</i>, tetapi belum secara spesifik menempatkan adaptabilitas karyawan sebagai mediator antara kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada sektor retail. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki celah penelitian karena menguji apakah kepemimpinan digital dan transformasi digital dapat meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kemampuan adaptasi karyawan. Selain itu, penelitian ini berbeda dari penelitian

menyesuaikan diri terhadap sistem kerja berbasis teknologi.	terdahulu karena dilakukan pada PT. Zona Karya Nusantara, yaitu perusahaan retail produk olahraga yang menerapkan sistem kerja digital seperti <i>POS</i> , <i>Power BI</i> , <i>Google Workspace</i> , dan <i>WhatsApp</i> dalam aktivitas operasionalnya. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan kebaruan karena menghubungkan kepemimpinan digital, transformasi digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja karyawan dalam satu model empiris pada konteks perusahaan retail berbasis digital.
---	---

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa kepemimpinan digital dan transformasi digital telah banyak dikaji sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Namun, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan digital dan transformasi digital berpengaruh langsung terhadap kinerja, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan apabila tidak didukung oleh faktor kesiapan individu atau organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak cukup hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi dan arahan pemimpin, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja.

Celah penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang menempatkan adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan, khususnya pada sektor retail. Penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan variabel mediasi atau moderasi seperti budaya digital, literasi digital, motivasi, kapabilitas platform digital, komitmen organisasi, dan adaptasi organisasi. Oleh

karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menguji peran adaptabilitas karyawan sebagai mekanisme penghubung yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital dan transformasi digital dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi dalam model yang menghubungkan kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan pada PT. Zona Karya Nusantara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pentingnya kemampuan adaptasi karyawan dalam mengoptimalkan kinerja di tengah perubahan sistem kerja digital.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Dynamic Capability Theory*

Istilah dinamis (*dynamic*) dapat dimaknai sebagai suatu kondisi yang senantiasa mengalami perubahan secara terus-menerus. Apabila dikaitkan dengan suatu subjek tertentu, istilah tersebut menunjukkan bahwa subjek tersebut berada dalam keadaan yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan situasi yang terjadi. Sebagai contoh, penetapan harga dinamis (*dynamic pricing*) berkaitan dengan perubahan permintaan pasar yang fluktuatif, sedangkan lingkungan dinamis (*dynamic environment*) berkaitan dengan perubahan kondisi bisnis yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Begitu pula dengan kapabilitas dinamis (*dynamic capability*), yang merujuk pada kemampuan untuk membangun dan menyesuaikan kompetensi organisasi agar selaras dengan perubahan lingkungan yang terjadi (Teece et al., 1997).

Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan, mengintegrasikan, serta mengonfigurasi ulang sumber daya, kompetensi, dan keterampilan organisasi sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan tersebut diperlukan dalam menghadapi kondisi lingkungan yang terus berubah, laju inovasi yang berkembang pesat, persaingan usaha yang semakin ketat, perubahan momentum pasar yang berlangsung secara cepat, serta kondisi pasar yang sulit diprediksi. Dengan demikian, kapabilitas dinamis menjadi

faktor penting bagi perusahaan untuk mempertahankan daya saing dan keberlangsungan usaha di tengah dinamika lingkungan bisnis ((Teece et al., 1997).

2.2.2 Kepemimpinan Digital

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk menggunakan teknologi digital guna memotivasi, memengaruhi, dan memberdayakan tim dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan inovatif (Büyükebeşe, 2022). Lebih spesifik lagi, kepemimpinan digital merupakan gaya kepemimpinan yang bertujuan untuk mengimplementasikan transformasi digital, menciptakan budaya perubahan yang berkelanjutan, serta memimpin organisasi di lingkungan bisnis yang sepenuhnya digital.

Berbeda dengan kepemimpinan tradisional, kepemimpinan digital menuntut pemahaman kritis terhadap proses perubahan dan peran sebagai inisiator perubahan organisasional seperti peningkatan operasional, model bisnis baru, dan motivasi karyawan berdasarkan kebutuhan digital organisasi (Permana et al., 2025). Secara strategis, kepemimpinan digital menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui inovasi dan efektivitas organisasi.

Kepemimpinan digital merupakan konsep yang berkembang pesat seiring transformasi organisasi menuju digitalisasi di berbagai sektor. Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengatur strategi, memimpin perubahan, serta meningkatkan kinerja organisasi melalui pemanfaatan teknologi secara efektif (Westerman et al., 2014). Pemimpin digital memiliki kemampuan dalam memadukan keterampilan kepemimpinan tradisional dengan pemahaman teknologi, sehingga mampu mengarahkan dan memberdayakan pegawai dalam menghadapi dinamika perubahan era digital (Avolio et al., 2009). Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya menekankan pada penggunaan alat digital, melainkan integrasi strategi organisasi yang berorientasi pada inovasi, data, dan teknologi.

2.2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menavigasi organisasi di era disrupsi tidak terjadi secara instan, melainkan dipengaruhi oleh interaksi kompleks

antara kapabilitas individu dan dukungan lingkungan organisasi. Secara naratif, faktor-faktor ini dapat dipahami sebagai fondasi yang memungkinkan transformasi digital berjalan secara sistematis:

Pertama, faktor internal yang paling mendasar adalah Literasi Digital dan Efikasi Diri (*Digital Self-Efficacy*). Seorang pemimpin digital tidak hanya dituntut untuk memiliki "Digital IQ" yang tinggi atau pemahaman teknis, tetapi juga keyakinan diri yang kuat bahwa teknologi dapat digunakan untuk mencapai tujuan strategis (Khaira, 2024). Efikasi diri ini bertindak sebagai katalisator yang memperkuat daya dorong pemimpin dalam membangun kapabilitas platform di dalam organisasi (Ding, 2026). Tanpa literasi yang memadai, pemimpin cenderung akan mengalami resistensi terhadap perubahan teknologi yang cepat.

Kedua adalah Visi Digital dan Agilitas Kognitif. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu membangun visi digital yang jelas dan mengomunikasikannya secara inspiratif kepada seluruh anggota organisasi. Agilitas atau kelincihan dalam berpikir memungkinkan pemimpin untuk bertindak proaktif sebagai inisiator perubahan (Permana et al., 2025). Kemampuan ini melibatkan keseimbangan antara mempertahankan operasional bisnis yang sedang berjalan sambil terus mengeksplorasi tren teknologi modern secara ambidekstrous (Büyükbeşe, 2022).

Ketiga, faktor eksternal dan kontekstual seperti Budaya Organisasi dan Kesiapan Infrastruktur. Kepemimpinan digital sangat bergantung pada lingkungan kerja yang responsif dan kolaboratif. Implementasi teknologi seperti AI atau HRIS hanya akan berhasil jika didukung oleh budaya digital yang kuat serta ketersediaan infrastruktur teknologi yang mumpuni (Sinambela & Depari, 2025). Budaya organisasi yang adaptif berfungsi sebagai variabel mediasi yang memastikan bahwa arahan dari pemimpin digital dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja karyawan yang nyata (Nugroho et al., 2025).

2.2.2.3 Indikator Kepemimpinan Digital

Untuk memahami sejauh mana efektivitas kepemimpinan digital dalam suatu organisasi, diperlukan parameter yang jelas dan terukur. Indikator ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga manifestasi perilaku pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia dan teknologi secara simultan. Dalam

konteks operasional, indikator-indikator ini berfungsi sebagai standar evaluasi bagi pemimpin untuk melihat sejauh mana mereka telah mampu menjalankan peran sebagai agen perubahan digital.

Pengembangan instrumen pengukuran kepemimpinan digital yang paling komprehensif tercermin dalam *Digital Leadership Scale* (DLS), yang membagi karakteristik pemimpin ke dalam dua pilar utama, yakni dimensi inovatif dan dimensi mendukung. Penjabaran indikator dari kedua dimensi tersebut adalah sebagai berikut (Büyükbeşe, 2022; van Roekel et al., 2025):

a. Dimensi Inovatif (*Innovative*) Dimensi ini mengukur kemampuan pemimpin dalam mengeksplorasi peluang baru dan mengintegrasikannya ke dalam strategi organisasi. Indikatornya meliputi:

- 1) Visi Inovatif: Kemampuan memproyeksikan masa depan organisasi melalui lensa teknologi.
- 2) Agilitas (*Agility*): Kecepatan dan ketepatan pemimpin dalam merespons disrupsi digital secara proaktif.
- 3) Ketajaman Digital (*Digitally Keen*): Kedalaman pengetahuan pemimpin mengenai tren teknologi terbaru dan dampaknya terhadap model bisnis.
- 4) Ambideksitas (*Ambidextrous*): Kemampuan mengelola keseimbangan antara efisiensi operasional saat ini dengan eksplorasi inovasi untuk masa depan.
- 5) Konektivitas Jejaring (*Networking*): Keahlian dalam membangun ekosistem digital dan mengoordinasikan tim lintas fungsi dengan cepat.

b. Dimensi Mendukung (*Supportive*) Dimensi ini berfokus pada aspek kemanusiaan (*human-centric*) dalam transformasi, memastikan bahwa transisi teknologi tidak meninggalkan kesenjangan kompetensi pada karyawan. Indikatornya meliputi:

- 1) Stimulasi Motivasi: Kemampuan pemimpin dalam mendorong karyawan agar berani bereksperimen dengan alat digital baru (Lahumuddin et al., 2024).
- 2) Fokus pada Pengembangan SDM: Memberikan dukungan penuh terhadap peningkatan literasi digital bawahan guna memitigasi resistensi budaya (Khaira, 2024).

- 3) Keteladanan Digital (*Digital Role Model*): Menjadi figur contoh dalam penggunaan teknologi sehari-hari di lingkungan kerja, sehingga menciptakan kepercayaan pada sistem baru.
- 4) Adaptabilitas Lingkungan Kerja: Menciptakan suasana kerja yang fleksibel (seperti era kerja hibrida) yang didukung oleh infrastruktur kolaborasi yang memadai (Sinambela & Depari, 2025).

Melalui integrasi indikator-indikator di atas, kepemimpinan digital dapat dinilai secara objektif. Kehadiran dimensi inovatif memastikan organisasi tetap kompetitif secara teknologi, sementara dimensi mendukung memastikan bahwa perubahan tersebut diterima dan dijalankan secara optimal oleh seluruh anggota organisasi demi mencapai kinerja yang berkelanjutan.

2.2.1.4 Kepemimpinan Digital Dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan (*imamah* atau *qiyadah*) merupakan amanah besar yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab untuk mengarahkan dan memberi kemanfaatan bagi umat. Di era disrupsi, amanah ini meluas pada bagaimana seorang pemimpin mengelola instrumen teknologi untuk kemaslahatan bersama. Hal ini ditegaskan dalam QS. Al-Anbiyā' ayat 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدٌ

“Dan Kami jadikan mereka itu para pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan Kami wahyukan kepada mereka agar berbuat kebaikan, melaksanakan salat, dan menunaikan zakat; dan hanya kepada Kami mereka menyembah.” (QS. Al-Anbiyā': 73)

Ayat tersebut menunjukkan bahwa pemimpin ideal dalam ajaran Islam adalah sosok yang mampu memberikan petunjuk (*yahduna*), arahan, dan bimbingan sesuai dengan perintah Allah. Dalam konteks Kepemimpinan Digital, ayat ini dapat diinterpretasikan melalui beberapa poin esensial:

- a. Teknologi sebagai Sarana Petunjuk (*Hidayah*): Pemimpin digital dalam Islam adalah mereka yang memanfaatkan platform digital dan kecerdasan buatan bukan sekadar untuk profit, melainkan sebagai sarana untuk memberi petunjuk dan mempermudah urusan orang banyak. Transformasi digital dipandang sebagai alat untuk menyebarkan "khairat" (kebaikan) secara lebih luas, cepat, dan efisien.

- b. Amanah dan Integritas Data: Kepemimpinan digital menuntut tanggung jawab besar atas transparansi dan validitas informasi. Sejalan dengan prinsip *shiddiq* (jujur) dan *amanah* (terpercaya), seorang pemimpin digital wajib menjaga keamanan data dan memastikan bahwa teknologi tidak digunakan untuk kemudharatan atau penyesatan informasi.
- c. Kecerdasan Berbasis Kemaslahatan (*Fathanah*): Dimensi inovatif dalam kepemimpinan digital (Büyükbeşe, 2022) sangat relevan dengan sifat *fathanah* (cerdas). Pemimpin harus cukup cerdas untuk memahami tren teknologi agar organisasi tidak tertinggal, namun tetap memastikan bahwa inovasi tersebut membawa maslahat bagi kemanusiaan dan keberlanjutan lingkungan kerja.
- d. Kepemimpinan yang Melayani (*Khidmah*): Sebagaimana dimensi mendukung (*supportive*) dalam literatur modern, Islam memandang pemimpin sebagai pelayan umat (*sayyidul qaumi khadimuhum*). Dalam dunia digital, ini berarti pemimpin harus memfasilitasi keterbatasan literasi digital anggotanya, memberikan dukungan moral dalam masa transisi teknologi, dan memastikan inklusivitas akses bagi seluruh elemen organisasi (Permana et al., 2025).

Dengan demikian, kepemimpinan digital dalam perspektif Islam tidak hanya berhenti pada penguasaan alat teknis, tetapi pada bagaimana teknologi tersebut dikendalikan oleh nilai-nilai transendental untuk menciptakan keadilan, efisiensi, dan kesejahteraan bagi seluruh anggota organisasi di era hibrida ini.

2.2.3 Transformasi Digital

2.2.3.1 Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan proses evolusi organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk mengubah cara kerja dan meningkatkan kinerja secara menyeluruh (Putri, 2024). Secara fundamental, fenomena ini melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek bisnis yang menuntut perubahan mendalam pada teknologi, budaya, dan operasional. Transformasi ini mencerminkan peralihan dari aktivitas manual menjadi otomatis, serta penyederhanaan proses yang kompleks menjadi lebih efisien guna menciptakan nilai baru bagi organisasi (Permana et al., 2025).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, transformasi digital tidak hanya sekadar penerapan perangkat lunak, tetapi juga mencakup penggunaan platform kolaborasi, *Human Resource Information System* (HRIS), dan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan transparansi serta produktivitas kerja (Sinambela & Depari, 2025). Dengan demikian, transformasi digital dapat disimpulkan sebagai upaya strategis organisasi dalam mengadopsi teknologi untuk membangun lingkungan kerja yang lebih responsif, inovatif, dan adaptif terhadap dinamika zaman.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transformasi Digital

Keberhasilan transformasi digital dalam organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendorong dan pendukung yang saling berkaitan:

- a. **Kepemimpinan Digital:** Pemimpin bertindak sebagai katalisator utama yang mengarahkan visi dan memitigasi resistensi terhadap teknologi (Ding, 2026). Tanpa kepemimpinan yang kuat, implementasi teknologi cenderung menemui hambatan budaya (van Roekel et al., 2025).
- b. **Adaptasi Organisasi:** Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan struktur dan proses bisnisnya secara sistematis sangat menentukan apakah teknologi digital dapat memberikan dampak nyata pada kinerja (Permana et al., 2025).
- c. **Literasi dan Kapabilitas Digital:** Kesiapan sumber daya manusia dalam memahami dan mengoperasikan perangkat digital merupakan fondasi utama. Peningkatan literasi digital berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kinerja di era hibrida (Khaira, 2024).
- d. **Kesiapan Infrastruktur:** Ketersediaan teknologi informasi yang mumpuni memungkinkan terciptanya efisiensi operasional dan optimalisasi produktivitas (Khairunnisa Gultom, 2023; Sinambela & Depari, 2025).

2.2.3.3 Indikator Transformasi Digital

Untuk mengukur sejauh mana transformasi digital telah terinternalisasi dalam organisasi, terdapat beberapa indikator utama yang menjadi parameter keberhasilan (Putri, 2024; Wibowo et al., 2022):

- a. **Penghematan Waktu dan Efisiensi:** Berkurangnya durasi siklus kerja melalui otomatisasi proses operasional.

- b. Peningkatan Kualitas Kerja: Hasil pekerjaan yang lebih akurat dan minim kesalahan melalui bantuan integrasi data digital.
- c. Analisis Data Menyeluruh: Kemampuan organisasi dalam mengambil keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) menggunakan teknologi analitik.
- d. Adanya Nilai Tambah (*Value Creation*): Terciptanya inovasi model bisnis atau layanan baru yang meningkatkan pengalaman pengguna dan keunggulan kompetitif.

2.2.3.4 Transformasi Digital dalam Perspektif Islam

Dalam pandangan Islam, transformasi digital dipandang sebagai bentuk *ikhtiar* manusia dalam mengoptimalkan potensi akal dan ilmu pengetahuan untuk mencapai kemaslahatan umat (*maslahah*). Perubahan menuju digitalisasi sejatinya selaras dengan semangat transformasi diri yang ditekankan dalam Al-Qur'an Surah Ar-Ra'd ayat 11:

بِأَنفُسِهِمْ مَا يُغَيِّرُوا حَتَّىٰ بِقَوْمٍ مَا يُغَيِّرُ لَا إِلَهَ إِلَّا

“...Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka...” (QS. Ar-Ra'd: 11)

Ayat ini menegaskan bahwa perubahan nasib suatu bangsa atau organisasi termasuk dalam hal kemajuan teknologi sangat bergantung pada usaha dan inisiatif internal mereka sendiri. Dalam konteks digital, ayat ini memberikan landasan filosofis bahwa:

- a. Inisiatif Perubahan: Organisasi tidak boleh statis; mereka harus aktif melakukan transformasi agar tidak tertinggal oleh zaman.
- b. Etika Pemanfaatan: Perubahan menuju digitalisasi harus berorientasi pada perbaikan kualitas hidup dan penguatan nilai-nilai kebaikan, bukan untuk kemudharatan.
- c. Tanggung Jawab Personal: Transformasi digital memerlukan kesiapan mental dan keterampilan individu anggota organisasi untuk secara sadar mengubah pola kerja lama menuju cara-cara yang lebih efisien dan bermanfaat bagi sesama.

2.2.4 Adaptabilitas Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Adaptabilitas Karyawan

Adaptabilitas karyawan (*employee adaptability*) merupakan kapasitas dinamis seorang individu untuk memodifikasi perilaku, pemikiran, dan emosi guna merespons perubahan lingkungan kerja yang tidak menentu (Vickers & Sword, 2008). Di era industri 4.0, adaptabilitas dipandang sebagai mekanisme pertahanan sekaligus akselerator bagi karyawan untuk tetap relevan ketika model bisnis konvensional bergeser menjadi digital. Adaptabilitas mencerminkan kemampuan manajemen bisnis dan individu dalam menyelaraskan proses internal dengan gangguan teknologi eksternal (Zhang et al., 2021).

Secara operasional, adaptabilitas melibatkan kesiapan mental untuk "belajar kembali" (*re-learning*) guna menjembatani kesenjangan antara sistem kerja lama dengan tuntutan transformasi digital (Permana et al., 2025). Karyawan yang adaptif tidak hanya menerima perubahan secara pasif, tetapi juga menunjukkan kelenturan kognitif dan perilaku untuk tetap produktif di tengah situasi kerja yang dinamis (Netti Syafitri et al., 2025; van Dam, 2009).

2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adaptabilitas Karyawan

Keberhasilan adaptasi individu dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling memperkuat:

- a. Kepemimpinan Digital: Pemimpin yang memiliki visi digital bertindak sebagai fasilitator yang memitigasi kecemasan karyawan terhadap teknologi, sehingga mempercepat proses adaptasi (Permana et al., 2025).
- b. Efikasi Diri Digital: Keyakinan individu atas kemampuannya menggunakan perangkat teknologi secara efektif mendorong keberanian untuk mencoba cara kerja baru (Ding, 2026).
- c. Kesiapan Organisasi (*Organizational Readiness*): Dukungan infrastruktur dan sistem manajemen yang fleksibel sangat menentukan sejauh mana individu dapat melakukan penyesuaian tanpa hambatan birokrasi (Zhang et al., 2021).
- d. Literasi Digital: Tingkat penguasaan teknologi yang baik mempermudah karyawan dalam memahami instruksi dan sistem kerja baru (Khaira, 2024).

2.2.4.3 Indikator Adaptabilitas Karyawan

Berdasarkan dimensi yang dikembangkan oleh (van Dam, 2009) dan tinjauan adaptabilitas manajemen dalam ekosistem digital (Zhang et al., 2021), adaptabilitas karyawan dapat diukur melalui indikator berikut:

- a. Adaptabilitas Kognitif (*Cognitive Adaptability*):
 - 1) Kesadaran terhadap urgensi perubahan.
 - 2) Kemampuan mental untuk memecahkan masalah dalam situasi baru.
 - 3) Fleksibilitas dalam memahami strategi digital organisasi.
- b. Adaptabilitas Afektif (*Affective Adaptability*):
 - 1) Ketahanan psikologis terhadap tekanan perubahan (*resilience*).
 - 2) Pengelolaan emosi positif saat menghadapi disrupsi teknologi.
- c. Rendahnya resistensi terhadap inovasi sistem kerja (Sinambela & Depari, 2025) Adaptabilitas Perilaku (*Behavioral Adaptability*):
 - 1) Kesiediaan mempelajari keterampilan baru (*upskilling/reskilling*).
 - 2) Perubahan pola kerja secara proaktif.
 - 3) Kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dalam lingkungan kerja hibrida.

2.2.4.4 Adaptabilitas dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, adaptabilitas selaras dengan konsep *Murunah* (fleksibilitas) dan *Ishlah* (perbaikan berkelanjutan). Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan zaman tanpa kehilangan jati diri adalah cerminan dari kematangan iman. Allah SWT berfirman dalam Surah Ali ‘Imran ayat 200:

نَوُحِيفْتُمْ كَعَلَّاءِ اللّٰه اَوْ قَتَاوْ اَوْ طَبَارَوْ اَوْ رِبَاَصَوْ اَوْ رِبَصَا اَوْ تَمَّا نَ يَذَّلَا اِهْيَايَا

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah kamu, kuatkanlah kesabaranmu, tetaplah bersiap siaga (di perbatasan negerimu), dan bertakwalah kepada Allah agar kamu beruntung.” (QS. Ali ‘Imran: 200).

Nilai-nilai adaptabilitas yang terkandung dalam ayat ini meliputi:

- a. Ketangguhan (*Isbiru & Sabiru*): Perintah untuk memperkuat kesabaran mencerminkan adaptabilitas afektif, di mana proses transisi digital memerlukan ketahanan mental dalam menghadapi kesulitan awal perubahan.

- b. Kesiapsiagaan (*Rabitu*): Konsep *Murabathah* (siap siaga) menuntut individu untuk selalu waspada dan responsif terhadap dinamika zaman agar tetap memberikan manfaat bagi umat.
- c. Kemandirian dalam Perubahan: Sejalan dengan semangat Surah Ar-Ra'd ayat 11, keberuntungan (*falah*) organisasi dimulai dari kesediaan individu untuk secara sadar mengubah kapasitas dirinya (kognitif dan perilaku) sesuai dengan kehendak Allah dalam menghadapi perubahan situasi.

2.2.5 Kinerja Karyawan

2.2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan (*individual work performance*) secara umum didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi (Usman et al., 2022). Kinerja mencerminkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dalam ekosistem kerja yang modern, kinerja tidak lagi dipandang sebagai hasil akhir yang statis, melainkan sebuah proses berkelanjutan yang dipengaruhi oleh integrasi antara kompetensi individu dan dukungan teknologi (Permana et al., 2025).

Penting untuk dipahami bahwa kinerja merupakan konsep multidimensi yang mencakup perilaku nyata yang dapat diamati maupun hasil kerja yang terukur. Efektivitas kinerja sangat bergantung pada bagaimana karyawan memanfaatkan literasi digital dan kepemimpinan yang ada untuk mengoptimalkan parameter produktivitas melalui efisiensi operasional (Khaira, 2024; Putri, 2024).

2.2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berdasarkan berbagai studi empiris yang telah dilakukan, kinerja karyawan di era digital dipengaruhi oleh beberapa faktor determinan:

- a. Transformasi dan Teknologi Digital: Integrasi teknologi informasi dan penggunaan platform digital terbukti memberikan dampak signifikan terhadap kualitas penyelenggaraan pekerjaan dan efektivitas kerja (Gultom, 2023; Widyastuti & Hidayat, 2018). Kepemimpinan Digital: Peran pemimpin sebagai katalisator sangat krusial dalam memotivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja berbasis teknologi yang mendorong

peningkatan kinerja secara langsung maupun tidak langsung (Lahumuddin et al., 2024; Qiao et al., 2024).

- b. Adaptabilitas dan Literasi Digital: Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tingkat kemahiran dalam menggunakan perangkat digital menjadi prasyarat utama untuk mencapai produktivitas yang optimal (Khaira, 2024; Syafitri et al., 2025).
- c. Budaya Organisasi: Lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi digital memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan pencapaian kinerja individu (Nugroho et al., 2025).

2.2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja secara generik di berbagai jenis pekerjaan, salah satu instrumen yang digunakan adalah *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) yang telah diadaptasi ke dalam konteks Indonesia (Widyastuti & Hidayat, 2018). Indikator kinerja tersebut meliputi:

- a. Kinerja Tugas (*Task Performance*): Kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas utama yang menjadi tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.
- b. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Perilaku sukarela karyawan yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja atau menunjukkan inisiatif ekstra di luar tugas pokok.
- c. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*): Perilaku yang dapat merugikan kesejahteraan organisasi, seperti kesalahan yang disengaja atau ketidakhadiran, yang harus diminimalisir untuk menjaga standar kinerja.

Selain itu, dalam konteks digital, indikator kinerja juga mencakup parameter produktivitas berbasis data, transparansi hasil kerja, dan kemampuan mencapai target melalui pemanfaatan sistem informasi organisasi (Sinambela & Depari, 2025).

2.2.5.4 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, bekerja bukan sekadar aktivitas duniawi, melainkan bentuk ibadah yang harus dilakukan dengan prinsip *itqan* (profesional, tekun, dan teliti). Kinerja yang baik merupakan cermin dari tanggung jawab manusia sebagai *khalifah*

di muka bumi. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Surah At-Taubah ayat 105:

مَلَأَ إِلَىٰ أَنْ تُدْرُتْ سَوَاقُ الْإِيمَانِ ۚ وَلَوْ سَرَوْنَ كَلِمَةً اللَّهُ يُرِيدُ أَنْ يُلْغَا
نَ وَكَلِمَةً مِّنْكُمْ أَمَّا مَكْتُبٌ بِفِيهِ دَعَاؤُهُمْ لَّأَوْفَىٰ بِغَلَا

Artinya: “Dan katakanlah, 'Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin; dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan'.” (QS. At-Taubah: 105)

Ayat ini memberikan motivasi teologis bagi setiap karyawan untuk senantiasa memberikan kinerja terbaiknya karena:

- a. Pengawasan Ilahiah: Setiap tindakan dan hasil kerja tidak hanya dinilai oleh atasan di organisasi, tetapi juga diawasi langsung oleh Allah SWT, sehingga mendorong integritas dan kejujuran dalam bekerja.
- b. Kemanfaatan bagi Sesama: Kinerja yang optimal (amal saleh) harus memberikan manfaat bagi orang lain (*mukminun*), yang dalam konteks digital berarti mempermudah pelayanan dan koordinasi melalui teknologi.
- c. Akuntabilitas Akhirat: Kesadaran bahwa setiap kontribusi pekerjaan akan dipertanggungjawabkan di akhirat mendorong karyawan untuk selalu berusaha mencapai standar kualitas kerja yang setinggi-tingginya (*excellent*).

Dengan demikian, kinerja karyawan dalam perspektif Islam adalah integrasi antara kecakapan teknis (termasuk kecakapan digital) dengan kemuliaan akhlak untuk mencapai kesuksesan organisasi duniawi dan keberkahan ukhrawi.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan

Kepemimpinan digital berperan sebagai katalisator yang mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi. Westerman et al. (2014) menyatakan bahwa pemimpin digital yang sukses adalah mereka yang mampu membangun budaya kerja adaptif melalui visi digital yang jelas (Westerman et al., 2014). Kepemimpinan ini merangsang aspek kognitif dan afektif

karyawan agar lebih terbuka terhadap inovasi, yang merupakan inti dari adaptabilitas (Büyükbeşe, 2022).

2.3.2 Hubungan Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan

Adaptabilitas berperan penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara transformasi digital dan kinerja. Zhang et al. (2021) menjelaskan bahwa ketika transformasi digital menghantam industri, fokus utama manajemen harus tertuju pada kemampuan adaptasi bisnis dan SDM agar tetap berkelanjutan. Transformasi teknologi yang masif menuntut karyawan untuk memiliki fleksibilitas perilaku dalam mencoba prosedur kerja baru (Asfari & Prayuda, 2025).

2.3.3 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan strategis pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mengarahkan dan meningkatkan efektivitas organisasi. (Westerman et al., 2014) dalam konsep *Digital Mastery* menjelaskan bahwa pemimpin digital yang efektif mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam proses kerja sehingga menghasilkan peningkatan profitabilitas dan produktivitas yang signifikan. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai navigator yang memastikan teknologi tersebut selaras dengan tujuan kinerja.

Hal ini didukung oleh temuan (Khaira, 2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui pengawasan berbasis data (*real-time monitoring*) dan penyediaan sistem informasi yang tepat. Kepemimpinan digital yang kuat menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan memiliki akses informasi yang lebih mudah, sehingga mampu menyelesaikan tugas lebih tepat waktu dan akurat sesuai target organisasi (Rumapea et al., 2024; Qiao et al., 2024).

2.3.4 Hubungan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan

Transformasi digital memiliki hubungan yang kompleks dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi teknologi dapat mengoptimalkan produktivitas melalui efisiensi operasional (Rumapea et al., 2024). Namun, pengaruh ini tidak selalu bersifat langsung atau otomatis positif. Nasution dan Sadana (2025) menekankan bahwa transformasi digital tidak akan memberikan

dampak signifikan terhadap kinerja apabila tidak disertai dengan kesiapan sumber daya manusia (Nasution & Sadana, 2025).

Temuan ini diperkuat oleh Zhang et al. (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital menuntut perubahan radikal pada cara kerja dan pola pikir (*mindset*) karyawan (Zhang et al., 2021). Keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada bagaimana teknologi tersebut diimplementasikan untuk menciptakan nilai tambah, seperti penghematan waktu dan peningkatan kualitas kerja (Wibowo et al., 2022). Jika karyawan mampu mengadopsi teknologi informasi dengan baik, maka kinerja SDM akan meningkat secara linear (Gultom, 2023).

2.3.5 Hubungan Adaptabilitas terhadap Kinerja Karyawan

Sinambela & Depari (2025) mengungkapkan bahwa tanpa adanya adaptabilitas kognitif dan perilaku dari karyawan, implementasi teknologi digital justru dapat menghambat produktivitas karena munculnya resistensi budaya (Sinambela & Depari, 2025). Oleh karena itu, tingkat adaptabilitas yang tinggi memungkinkan karyawan mengubah tantangan transformasi digital menjadi peluang untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (IWPQ) melalui efektivitas penggunaan alat-alat digital.

2.3.6 Hubungan Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan digital berperan sebagai katalisator yang mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi. Westerman et al. (2014) menyatakan bahwa pemimpin digital yang sukses adalah mereka yang mampu membangun budaya kerja adaptif melalui visi digital yang jelas (Westerman et al., 2014). Kepemimpinan ini merangsang aspek kognitif dan afektif karyawan agar lebih terbuka terhadap inovasi, yang merupakan inti dari adaptabilitas (Büyükbeşe, 2022).

Dalam model mediasi, kepemimpinan digital berkontribusi terhadap kinerja dengan cara memperkuat kemampuan adaptasi karyawan di lingkungan yang dinamis (Syafitri et al., 2025). Pemimpin yang suportif membantu karyawan

mengatasi hambatan psikologis saat transisi teknologi, sehingga motivasi kerja tetap terjaga (Lahumuddin et al., 2024). Dengan demikian, adaptabilitas karyawan menjadi jembatan penting; pemimpin digital menciptakan kondisi yang diperlukan bagi karyawan untuk beradaptasi, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan kinerja individu dan komitmen organisasi (Qiao et al., 2024).

2.3.7 Hubungan Transformasi Digital terhadap Adaptabilitas dan Kinerja Karyawan

Adaptabilitas berperan penting dalam menjelaskan mekanisme hubungan antara transformasi digital dan kinerja. Zhang et al. (2021) menjelaskan bahwa ketika transformasi digital menghantam industri, fokus utama manajemen harus tertuju pada kemampuan adaptasi bisnis dan SDM agar tetap berkelanjutan. Transformasi teknologi yang masif menuntut karyawan untuk memiliki fleksibilitas perilaku dalam mencoba prosedur kerja baru (Asfari & Prayuda, 2025).

Penelitian Permana et al. (2025) mengonfirmasi keberadaan mekanisme mediasi ini, di mana pengaruh transformasi digital terhadap kinerja tidak terjadi secara instan, melainkan harus melalui proses adaptasi organisasi yang sistematis (Permana et al., 2025). Tanpa adanya adaptabilitas kognitif dan perilaku dari karyawan, implementasi teknologi digital justru dapat menghambat produktivitas karena munculnya resistensi budaya (Sinambela & Depari, 2025). Oleh karena itu, tingkat adaptabilitas yang tinggi memungkinkan karyawan mengubah tantangan transformasi digital menjadi peluang untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (IWPQ) melalui efektivitas penggunaan alat-alat digital.

2.4 Kerangka Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kajian pustaka yang telah diuraikan, penelitian ini mengembangkan suatu kerangka pemikiran yang menghubungkan variabel-variabel kunci dalam ekosistem digital. Kerangka ini berfungsi sebagai peta konseptual yang menjelaskan hubungan sebab-akibat yang dihipotesiskan antara Kepemimpinan Digital (X1), Transformasi Digital (X2), Adaptabilitas Karyawan (Z) sebagai variabel mediasi, dan Kinerja Karyawan (Y).

teoritis, Kepemimpinan Digital dipandang sebagai penggerak utama (*enabler*) yang membentuk visi dan iklim organisasi. Pemimpin digital yang efektif (*Digital Masters*) tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga menciptakan arah strategis yang mendorong keterlibatan karyawan (Westerman et al., 2014). Di sisi lain, Transformasi Digital merupakan proses perubahan struktural dan operasional melalui integrasi teknologi (seperti AI, HRIS, atau platform kolaborasi) yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan nilai organisasi (Permana et al., 2025; Sinambela & Depari, 2025).

Namun, hubungan langsung dari kepemimpinan dan teknologi terhadap kinerja seringkali menemui hambatan berupa resistensi atau kesenjangan kompetensi. Di sinilah Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai mekanisme mediasi (*mediasi variable*) yang krusial. Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan pola pikir dan perilaku mereka terhadap sistem baru (Zhang et al., 2021). Kepemimpinan digital memberikan dukungan psikologis dan literasi yang diperlukan agar karyawan mampu beradaptasi, yang pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas (IWPQ) (Widyastuti & Hidayat, 2018).

2.4.1 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

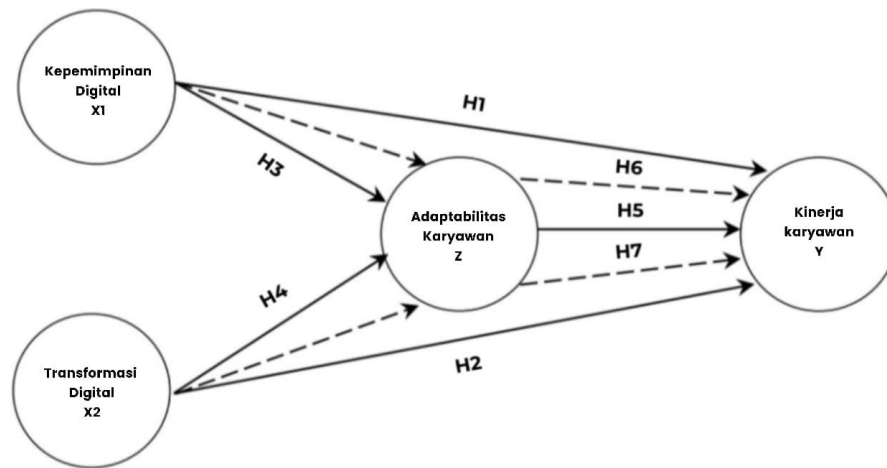
- H1: Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H2: Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H3: Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan.
- H4: Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan.
- H5: Adaptabilitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H6: Adaptabilitas Karyawan memediasi secara signifikan pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.

- H7: Adaptabilitas Karyawan memediasi secara signifikan pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.2 Model Kerangka Hipotesis

Berikut adalah bagan kerangka konsep yang menggambarkan hubungan jalur (*path*) antar variabel dalam penelitian ini:

Gambar 2.1 Kerangka Konsep



Model ini menunjukkan bahwa variabel bebas (X1 dan X2) memiliki pengaruh langsung terhadap variabel terikat (Y), serta pengaruh tidak langsung melalui mediasi Adaptabilitas (Z). Hubungan ini akan diuji secara kuantitatif menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS) untuk mengetahui kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berbentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menguji hubungan antar variabel serta membuktikan hipotesis yang telah dirumuskannya (Sugiyono, 2013).

Penelitian ini juga termasuk dalam jenis explanatory research. *Explanatory research* digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang diteliti, sehingga permasalahan penelitian dapat dipahami secara lebih jelas. Selain itu, pendekatan ini juga membantu penelitian dalam menguji dan mengembangkan hipotesis berdasarkan kerangka teori yang telah disusun (Supriyanto & Maharani, 2013).

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat atau unit organisasi di mana peneliti melakukan pengumpulan data untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan kesesuaian fenomena yang diteliti dengan kondisi riil di lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Zona Karya Nusantara, sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang retail produk olahraga dengan kategori fashion sport. Perusahaan ini memiliki kantor pusat dan jaringan distribusi yang tersebar di wilayah Jawa Timur, mencakup kota-kota strategis seperti Malang, Jember, Surabaya, dan Kediri. Pemilihan PT Zona Karya Nusantara sebagai lokasi penelitian didasari oleh beberapa pertimbangan strategis sebagai berikut:

Relevansi Fenomena Digitalisasi: PT Zona Karya Nusantara saat ini sedang berada dalam fase transformasi digital yang masif. Perusahaan telah mengimplementasikan ekosistem teknologi yang terintegrasi, mulai dari penggunaan sistem *Point of Sales* (POS) untuk operasional toko, *Power BI* untuk analisis data penjualan secara real-time, hingga penggunaan *Google Workspace* dan WhatsApp sebagai instrumen koordinasi internal yang utama. HRIS dan Jezpro

untuk sistem informasi operasional. Hal ini sangat relevan dengan variabel penelitian mengenai Transformasi Digital dan Kepemimpinan Digital.

Dinamika Kinerja di Industri Retail: Sebagai perusahaan retail yang berkembang pesat, PT Zona Karya Nusantara menuntut standar kinerja yang tinggi dari karyawannya. Adanya perubahan sistem dari manual ke digital menuntut adaptabilitas karyawan yang kuat agar target perusahaan tetap tercapai, yang mana hal ini menjadi inti dari permasalahan penelitian mengenai optimalisasi kinerja.

Aksesibilitas dan Ketersediaan Data: PT Zona Karya Nusantara merupakan organisasi yang memiliki struktur multi-cabang yang terorganisir, sehingga memungkinkan peneliti untuk memperoleh data yang representatif dari berbagai tingkatan staf, mulai dari tingkat manajemen hingga *frontliner* di lapangan.

Waktu penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan mulai dari bulan Februari 2026 hingga Juni 2026, mencakup tahap pra-penelitian, penyebaran kuesioner kepada karyawan, hingga tahap pengolahan data menggunakan metode analisis *Partial Least Squares* (PLS). Dengan melakukan penelitian di lokasi ini, diharapkan hasil yang diperoleh dapat memberikan gambaran akurat mengenai bagaimana kepemimpinan dan teknologi berinteraksi dalam membentuk adaptabilitas dan kinerja karyawan di sektor retail modern.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan subjek atau objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan fokus kajian yang telah ditetapkan oleh peneliti. Populasi menjadi sumber utama data karena dari kelompok tersebut peneliti memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab rumusan masalah dan menarik kesimpulan penelitian (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT. Zona Karya Nusantara. Berdasarkan data perusahaan, jumlah karyawan yang menjadi populasi penelitian adalah sebanyak 151 orang.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah elemen-elemen yang diambil dari sekumpulan obyek atau subyek yang mana memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari, di mana sampel

merupakan bagian dari populasi (Supriyanto & Ekowati, 2019).

Subjek yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Zona Karya Nusantara secara menyeluruh, yaitu sebanyak 124 responden.

3.4 Teknik Pengumpulan Sample

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik keseluruhan subjek penelitian. Dalam penelitian kuantitatif, sampel berperan sebagai sumber data utama yang digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis statistik (Sugiyono, 2013).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus. Teknik ini digunakan apabila seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Pemilihan teknik sampling jenuh dilakukan karena jumlah populasi masih memungkinkan untuk dijangkau secara keseluruhan, sehingga peneliti dapat memperoleh data yang lebih lengkap dari seluruh karyawan yang menjadi objek penelitian (Sugiyono, 2013).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Zona Karya Nusantara yang berjumlah 151 orang. Dengan menggunakan teknik sampling jenuh, seluruh anggota populasi tersebut dijadikan sebagai target responden. Namun, pada tahap pelaksanaan pengumpulan data, kuesioner yang berhasil terkumpul dan dapat diolah berjumlah 124 responden. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan waktu penelitian serta akses peneliti terhadap sebagian responden. Dengan demikian, jumlah sampel aktual yang digunakan dalam analisis penelitian ini adalah 124 responden dari total populasi 151 karyawan. Tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini adalah sebesar 82,12%, yaitu 124 responden dari total 151 populasi.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Kuesioner dipilih karena sesuai dengan pendekatan kuantitatif dan memungkinkan peneliti memperoleh data secara sistematis dari responden. Instrumen kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup yang berkaitan dengan variabel penelitian, kemudian diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi dan persepsi masing-masing (Sugiyono, 2013).

3.5 Data Dan Jenis Data

Data merupakan informasi yang diperoleh dari sumber tertentu dan digunakan sebagai dasar dalam proses analisis penelitian. Dalam penelitian kuantitatif, data memiliki peran penting karena menjadi bahan utama untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Oleh karena itu, data yang digunakan dalam penelitian ini harus relevan dengan variabel yang diteliti, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Berdasarkan sifat dan sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa bagian sebagai berikut:

3.5.1 Jenis Data Berdasarkan Sifat (Data Kuantitatif)

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif, maka data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berbentuk angka-angka (*numeric*). Data kuantitatif dalam penelitian ini berupa skor jawaban responden dari penyebaran kuesioner mengenai variabel Transformasi Digital, Kepemimpinan Digital, Adaptabilitas, dan Kinerja Karyawan. Skor angka tersebut diperoleh melalui pengukuran skala Likert, yang selanjutnya diolah menggunakan metode statistik berbasis *Partial Least Squares* (PLS).

3.5.2 Jenis Data Berdasarkan Sumber

Berdasarkan sumber perolehannya, data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber utama penelitian. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Zona Karya Nusantara yang menjadi responden penelitian. Kuesioner tersebut disusun untuk memperoleh informasi mengenai persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital, transformasi digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja karyawan. Pengumpulan data dilakukan kepada seluruh karyawan PT Zona Karya Nusantara dengan jumlah sampel aktual yang digunakan dalam analisis penelitian ini adalah 124 responden dari total populasi 151 karyawan. Data primer yang diperoleh mencakup penilaian responden terhadap penerapan teknologi digital perusahaan, seperti sistem *Point of*

Sales (POS), Power BI, Google Workspace, HRIS, dan Jezpro, serta pandangan mereka mengenai peran kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, dan capaian kinerja dalam lingkungan kerja berbasis digital (Sugiyono, 2013).

2. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui dokumen, arsip, maupun sumber lain yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder digunakan sebagai pelengkap data primer untuk memperkuat latar belakang penelitian, gambaran umum objek penelitian, serta pembahasan hasil penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal PT Zona Karya Nusantara, seperti profil perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi, data jumlah karyawan, serta informasi pendukung mengenai penerapan sistem digital di lingkungan kerja perusahaan. Selain itu, data sekunder juga diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti buku, jurnal, artikel, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan digital, transformasi digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja karyawan (Sugiyono, 2013).

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Strategi pengumpulan data yang diaplikasikan dalam riset ini adalah sebagai berikut:

3.6.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab sesuai dengan kondisi dan persepsi masing-masing (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data mengenai Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital, Adaptabilitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan pada PT Zona Karya Nusantara.

Penyusunan kuesioner dilakukan berdasarkan indikator dari setiap variabel yang mengacu pada teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Setiap pernyataan disajikan dalam bentuk instrumen tertutup dengan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari “Sangat Tidak Setuju” dengan skor 1 hingga “Sangat Setuju”

dengan skor 5. Penyebaran kuesioner dilakukan secara online melalui Google Form kepada karyawan PT Zona Karya Nusantara sebagai responden penelitian, sehingga proses pengisian dapat dilakukan secara lebih mudah, fleksibel, dan tidak mengganggu aktivitas kerja operasional.

3.6.2 Observasi

Merujuk pada pemikiran Sugiyono (2013), observasi merupakan metode pengumpulan data yang memiliki karakteristik distingtif dan berbeda jika dibandingkan dengan teknik lainnya, karena tidak hanya berfokus pada interaksi dengan manusia melainkan juga objek-objek alamiah lainnya. Proses ini dilaksanakan dengan cara mengamati situasi faktual secara langsung di lapangan pada unit kerja perusahaan.

Adapun tindakan observasi dalam penelitian ini bertujuan untuk memetakan faktor-faktor esensial terkait fenomena digitalisasi yang berjalan di PT Zona Karya Nusantara—seperti proses operasional toko menggunakan sistem *Point of Sales* (POS), pemanfaatan *Power BI* untuk analisis penjualan, hingga pola koordinasi harian karyawan via *Google Workspace*, *WhatsApp*, HRIS, dan *Jezpro*—yang kemudian kondisinya dikonfirmasi dan diperkuat melalui data kuesioner yang dikumpulkan.

3.7 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Skala ini dipilih karena sesuai untuk mengukur tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Skala Likert digunakan untuk mengetahui sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial yang menjadi objek penelitian (Supriyanto & Maharani, 2013). Setiap pernyataan dalam kuesioner diberi lima pilihan jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Agak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju. Adapun pemberian skor dilakukan secara bertingkat, yaitu skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju, skor 2 untuk Tidak Setuju, skor 3 untuk Agak Setuju, skor 4 untuk Setuju, dan skor 5 untuk Sangat Setuju (Supriyanto & Maharani, 2013).

Namun, pada variabel kinerja karyawan terdapat dimensi counterproductive

behavior atau perilaku kerja kontraproduktif yang menggunakan pernyataan negatif. Oleh karena itu, item pada dimensi tersebut menggunakan reverse scaling atau pembalikan skor.

Reverse scaling digunakan karena pernyataan pada dimensi counterproductive behavior menunjukkan perilaku negatif yang berlawanan dengan konsep kinerja karyawan. Apabila responden memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan kontraproduktif, maka hal tersebut menunjukkan kecenderungan kinerja yang lebih rendah. Dengan demikian, skor pada item tersebut perlu dibalik agar arah pengukuran tetap konsisten, yaitu semakin tinggi skor menunjukkan semakin baik kinerja karyawan.

Adapun ketentuan pemberian skor pada item reverse adalah sebagai berikut: sangat tidak setuju diberi skor 5, tidak setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, setuju diberi skor 2, dan sangat setuju diberi skor 1. Proses pembalikan skor dilakukan sebelum data ditabulasi dan dianalisis menggunakan *SEM-PLS*, sehingga seluruh item dalam variabel kinerja karyawan memiliki arah interpretasi yang sama.

Tabel 3.1
Skala Likert

Kode	Keterangan	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
A	Agak Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono, (2013)

3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan yang digunakan untuk memperjelas makna setiap variabel dalam penelitian agar dapat diukur secara empiris. Definisi ini memuat batasan konsep, indikator, serta arah pengukuran dari masing-masing variabel sehingga peneliti dapat memperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan adanya definisi operasional, setiap variabel yang

digunakan memiliki ukuran yang jelas dan dapat dianalisis secara sistematis (Amruddin et al., 2020). Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri atas variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi.

3.8.1 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang berperan sebagai faktor yang memengaruhi atau menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Keberadaan variabel ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh yang diberikan terhadap variabel lain dalam model penelitian (Amruddin et al., 2020). Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan terdiri dari Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital.:

3.8.1.1 Kepemimpinan Digital (X1)

Kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan mendorong karyawan untuk memanfaatkan teknologi digital dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi instruksi, tetapi juga sebagai penggerak perubahan yang mampu menciptakan lingkungan kerja inovatif, adaptif, dan terbuka terhadap perkembangan teknologi. Kepemimpinan digital juga mencerminkan perpaduan antara kemampuan memahami teknologi, membangun visi digital, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis digital.

- a. Definisi: Pemimpin bertindak sebagai *Role Model* (panutan) yang memiliki keterampilan teknologi dan visi digital untuk mendorong transformasi di dalam perusahaan.
- b. Indikator: 1. Dimensi Inovatif: Mendorong penerapan ide-ide baru berbasis digital dan menjadi pionir teknologi. 2. Dimensi Suportif: Memberikan dukungan, solusi, menjadi panutan dalam transisi digital, dan menciptakan fleksibilitas lingkungan kerja
- c. Referensi: (Avolio et al., 2009; Büyükbeşe, 2022).

3.8.1.2 Transformasi Digital (X2)

Transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memperbaiki cara kerja dan meningkatkan

efisiensi operasional melalui pengintegrasian teknologi ke dalam aktivitas harian agar pekerjaan lebih mudah dan cepat.

- a. Definisi: Proses peralihan aktivitas manual menjadi otomatis dan pemanfaatan kapabilitas digital untuk memperbaiki proses bisnis sehingga menciptakan nilai baru bagi organisasi.
- b. Indikator: 1. Penghematan waktu. 2. Terciptanya nilai tambah (*value added*). 3. Kemampuan analisis data secara menyeluruh. 4. Peningkatan kualitas kerja.
- c. Referensi: (Westerman et al., 2014; Hadiono, 2021; Wibowo, 2022).

3.8.2 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama dalam penelitian karena nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel ini digunakan untuk mengetahui akibat atau perubahan yang muncul sebagai hasil dari pengaruh variabel bebas dalam model penelitian (Amruddin et al., 2020). Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan.

3.8.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian kerja individu yang ditunjukkan melalui kemampuan menyelesaikan tugas, kualitas hasil kerja, ketepatan dalam menjalankan tanggung jawab, serta perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan diukur menggunakan pendekatan Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ), yang mencakup aspek kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif.

- a. Definisi: Efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tugas-tugas utama serta kemampuan dalam menunjukkan perilaku profesional yang mendukung fungsi organisasi.
- b. Indikator: 1. Kinerja Tugas (*Task Performance*): Kualitas hasil kerja dan ketepatan waktu. 2. Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*): Inisiatif dan antusiasme kerja. 3. Perilaku Kerja Kontraproduktif: Tindakan yang menghambat produktivitas (skala negatif).
- c. Referensi: (Khairunnisa Gultom, 2023; Widyastuti & Hidayat, 2018).

3.8.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang berperan sebagai penghubung dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana atau melalui mekanisme apa variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan adalah Adaptabilitas Karyawan, yaitu variabel yang menjelaskan peran kemampuan adaptasi karyawan dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

3.8.3.1 Adaptabilitas Karyawan (Z)

Adaptabilitas karyawan adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan proses kerja, yang mencerminkan kesiapan dalam merespons dinamika lingkungan digital.

- a. Definisi: Potensi yang berasal dari aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang dimanfaatkan untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan tugas dan perubahan sistem kerja agar tetap produktif.
- b. Indikator: 1. *Cognitive Adaptability* (Penyesuaian pola pikir terhadap perubahan). 2. *Affective Adaptability* (Pengelolaan emosi dan sikap positif). 3. *Behavioral Adaptability* (Penyesuaian tindakan dalam bekerja).
- c. Referensi: (van Dam, 2009; Zhang et al., 2021).

Tabel 3.2

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan Digital (X1) (Büyükbeşe , 2022)(Abbu et al., 2025)	Proses perubahan Kepemimpinan digital merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada penerapan dan penguatan transformasi digital dalam organisasi serta pembentukan budaya perubahan yang berkelanjutan untuk mengarahkan organisasi dalam menghadapi lingkungan kerja berbasis teknologi digital. Program Kesehatan	X1.1 Inovatif	X1.1.1 Pemimpin memiliki visi yang inovatif. X1.1.2 Pemimpin mampu membangun dan mengoordinasikan tim dengan cepat. X1.1.3 Pemimpin memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini terkait teknologi digital dan transformasi digital. X1.1.4 Pemimpin bertindak proaktif dalam proses transformasi digital organisasi. X1.1.5 Pemimpin mampu menyeimbangkan bisnis lama dan baru, tren modern dan tradisi, serta inovasi dan integrasi. X1.1.6 Pemimpin mampu menarik dan menemukan talenta digital baru bagi organisasi.
			X1.2 Supportif	X1.2.1 Pemimpin mendorong karyawan ketika menghadapi kesulitan dalam transformasi digital. X1.2.2 Pemimpin menjadi panutan dalam proses transformasi digital. X1.2.3 Pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawan selama transformasi digital.

			X1.3 Digital Task Oriented	X1.3.1 Pemimpin saya mampu mendistribusikan dan mengontrol beban kerja tim dengan efektif melalui platform digital. X1.3.2 Pemimpin saya menetapkan target kerja operasional retail yang jelas berbasis data digital.
2.	Transformasi Digital (X2) (Barba-Sánchez et al., 2024; Permana et al., 2025)	Transformasi digital merupakan upaya restrukturisasi organisasi melalui pemanfaatan teknologi guna mengoptimalkan metode kerja dan produktivitas. Hal ini dilakukan dengan mengintegrasikan instrumen digital ke dalam operasional harian agar proses kerja menjadi lebih praktis, akseleratif, dan efisien.	X2.1 Adopsi Teknologi Operasional X2.2 Efisiensi Proses Kerja	X2.1.1 Perusahaan menyediakan infrastruktur teknologi (sistem POS, Power BI, HRIS, Jezpro) yang memadai untuk menyelesaikan tugas harian saya. X2.1.2 Saya menggunakan platform digital yang disediakan perusahaan secara intensif dalam bekerja X2.2.1 Integrasi sistem digital di perusahaan mengeliminasi proses kerja manual yang berbelit-belit. X.2.2.2 Saya merasa teknologi digital memberikan fitur baru yang memudahkan kerja saya. X.2.2.3 Saya merasa teknologi digital membuat tugas saya lebih cepat selesai. X2.2.4 Penerapan ekosistem teknologi mempermudah koordinasi antar-cabang toko retail.

			X2.3 Ketersediaan, Analisis, & Akses Data	X2.3.1 Saya merasa semua informasi harian tercatat secara rapi dan menyeluruh. X2.3.2 Saya dapat mengakses data aktivitas kerja dan performa penjualan dengan mudah melalui sistem yang ada. X2.3.3 Informasi pencatatan harian yang disajikan oleh sistem digital perusahaan bersifat transparan dan akurat.
			X2.4 Peningkatan kualitas kerja	X2.4.1 Saya merasa hasil kerja saya menjadi lebih rapi dengan dukungan teknologi digital. X2.4.2 Saya merasa penggunaan sistem digital membantu saya bekerja dengan standar yang lebih tinggi.
3.	Adaptabilitas Karyawan (Z) (van Dam, 2009; Zhang et al., 2021)	Adaptabilitas karyawan merupakan kemampuan dan kesiapan individu secara kognitif, afektif, dan perilaku untuk menyesuaikan diri, merespons perubahan tugas, serta menghadapi tuntutan	Z1.1 Kognitif (<i>Cognitive Adaptability</i>)	Z1.1.1 Saya mampu memahami dengan cepat perubahan metode kerja akibat penggunaan teknologi baru. Z1.1.2 Saya berusaha mencari cara berpikir baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan di era digital. Z1.1.3 Saya memiliki kesiapan mental untuk menerima perubahan struktur organisasi yang terjadi secara tiba-tiba.

		lingkungan kerja yang dinamis akibat digitalisasi agar tetap produktif.	Z1.2 Afektif (<i>Affective Adaptability</i>) Z1.2.1 Saya merasa antusias dan bersemangat dalam mempelajari sistem digital baru di perusahaan. Z1.2.2 Saya mampu mengelola stres atau kecemasan ketika menghadapi hambatan dalam penggunaan teknologi baru. Z1.2.3 Saya bersikap terbuka terhadap saran dan kritik yang berkaitan dengan penyesuaian cara kerja saya.	
			Z1.3 Perilaku (<i>Behavioral Adaptability</i>) Z1.3.1 Saya secara aktif mengubah cara kerja saya agar selaras dengan sistem teknologi yang baru diterapkan. Z1.3.2 Saya mampu bekerja secara efektif meskipun sedang berada dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak menentu. Z1.3.3 Saya mengambil inisiatif untuk mempelajari keterampilan digital baru tanpa harus menunggu instruksi atasan.	
4.	Kinerja Karyawan (Y) (Koopmans et al., 2012; Widyastuti & Hidayat, 2018)	Kinerja karyawan adalah perilaku atau tindakan individu yang relevan dengan tujuan organisasi. Hal ini mencakup kemahiran dalam menjalankan tugas utama, inisiatif di luar tugas formal, serta pengendalian perilaku yang dapat	Y1.1 Performansi Tugas (<i>Task Performance</i>) Y1.1.1 Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu. Y1.1.2 Saya terus mengingat target kerja yang harus saya capai. Y1.1.3 Saya mampu menetapkan prioritas dalam pekerjaan. Y1.1.4 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien. Y1.1.5 Saya mampu	

		merugikan produktivitas.		mengatur waktu kerja dengan baik.
			Y1.2 Performansi Kontekstual (<i>Contextual Performance</i>)	Y1.2.1 Saya berinisiatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai. Y1.2.2 Saya bersedia menjalankan tugas-tugas yang menantang yang ditawarkan kepada saya. Y1.2.3 Saya berusaha memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan saya. Y1.2.4 Saya berusaha terus memperbarui keterampilan terkait pekerjaan saya. Y1.2.5 Saya menemukan solusi kreatif dalam menghadapi masalah baru. Y1.2.6 Saya mengambil tanggung jawab tambahan dalam bekerja. Y1.2.7 Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya. Y1.2.8 Saya berpartisipasi aktif dalam rapat atau pertemuan.

			Y1.3 Perilaku Kerja Kontraproduktif (<i>Counterproductive Work Behavior</i>)	Y1.3.1 Saya mengeluhkan persoalan-persoalan kecil dalam pekerjaan saya. Y1.3.2 Saya cenderung membesar-besarkan masalah di tempat kerja saya. Y1.3.3 Saya cenderung melihat sisi negatif daripada sisi positif di tempat kerja saya. Y1.3.4 Saya membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan orang-orang di luar tempat kerja saya.
--	--	--	--	---

3.9 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan tahap pengolahan data penelitian yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Data yang telah dikumpulkan melalui instrumen penelitian kemudian diperiksa, dikodekan, ditabulasi, dan dianalisis menggunakan teknik statistik agar dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis penelitian (Widodo et al., 2023).

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, peneliti terlebih dahulu melakukan pengolahan awal terhadap jawaban responden. Pengolahan awal dilakukan dengan memeriksa kelengkapan data, memberikan kode pada setiap jawaban, serta memastikan bahwa seluruh item pernyataan memiliki arah pengukuran yang konsisten. Pada variabel kinerja karyawan, terdapat dimensi *counterproductive behavior* yang berisi pernyataan negatif. Oleh karena itu, item pada dimensi tersebut menggunakan *reverse scaling* atau pembalikan skor.

Reverse scaling dilakukan karena pernyataan pada dimensi *counterproductive behavior* menggambarkan perilaku kerja yang berlawanan dengan kinerja karyawan yang baik. Dengan demikian, jawaban responden pada item tersebut perlu dibalik agar arah interpretasi data tetap konsisten, yaitu semakin tinggi skor menunjukkan semakin baik kinerja karyawan. Ketentuan pembalikan skor dilakukan dengan mengubah skor sangat setuju yang semula bernilai 5 menjadi

1, setuju yang semula bernilai 4 menjadi 2, netral tetap bernilai 3, tidak setuju yang semula bernilai 2 menjadi 4, dan sangat tidak setuju yang semula bernilai 1 menjadi 5. Setelah proses pembalikan skor dilakukan, data kemudian ditabulasi dan dianalisis menggunakan metode statistik.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena sesuai untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian yang melibatkan variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediasi. Selain itu, PLS-SEM dapat digunakan dalam penelitian bidang sosial, bisnis, dan manajemen, serta relatif fleksibel terhadap ukuran sampel kecil hingga menengah dan tidak mensyaratkan data harus berdistribusi normal secara ketat.

Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu pengujian model pengukuran atau *outer model* dan pengujian model struktural atau *inner model*. Pengujian *outer model* digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, sedangkan pengujian *inner model* digunakan untuk mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.

Tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif, pengujian model pengukuran (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan digital dan transformasi digital terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung melalui adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi.

3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data yang diperoleh dalam penelitian. Analisis ini dilakukan dengan menyajikan karakteristik responden, seperti usia, jenis kelamin, masa kerja, dan bidang pekerjaan, serta mendeskripsikan kecenderungan jawaban responden pada setiap variabel penelitian. Melalui statistik deskriptif, data dapat dipahami secara

lebih sistematis tanpa melakukan pengujian hubungan antarvariabel atau menarik kesimpulan yang melampaui data yang dianalisis (Sugiyono, 2013).

3.9.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menilai kelayakan instrumen penelitian dalam mengukur setiap variabel laten. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam kuesioner telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara tepat. Dalam penelitian ini, evaluasi *outer model* dilakukan pada variabel Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital, Adaptabilitas Karyawan, dan Kinerja Karyawan.

- a. Uji validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* pada masing-masing indikator. Nilai *outer loading* menunjukkan besarnya kontribusi indikator dalam menjelaskan variabel laten. Suatu indikator umumnya dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Namun, pada tahap pengembangan instrumen, nilai loading di atas 0,50 masih dapat diterima selama indikator tersebut tetap relevan secara teoritis dengan konstruk yang diukur (Solimun et al., 2017).
- b. Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*) Evaluasi terhadap reliabilitas dilaksanakan dengan mengacu pada dua parameter utama, yakni *Composite Reliability* (CR) serta *Cronbach's Alpha*. Kedua metrik ini berfungsi untuk mengukur tingkat konsistensi internal dari sekumpulan indikator dalam merefleksikan variabel laten yang sama. Apabila nilai CR melampaui ambang batas 0,70 dan *Cronbach's Alpha* berada di atas angka 0,60, maka instrumen dinyatakan andal dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 2017).

3.9.3 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* digunakan untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten berdasarkan kerangka teori yang telah dibangun dalam penelitian. Evaluasi *inner model* bertujuan untuk mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi pengaruh antarvariabel, baik pengaruh langsung maupun tidak

langsung (Ghozali, 2020).

Dalam penelitian ini, evaluasi model struktural dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping pada perangkat lunak *SmartPLS 4.0*. *Path coefficient* digunakan untuk menunjukkan arah dan besarnya pengaruh antarvariabel. Sementara itu, pengujian signifikansi dilakukan dengan mengacu pada nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Apabila kriteria tersebut terpenuhi, maka hubungan antarvariabel dalam model penelitian dinyatakan signifikan (Hair et al., 2017).

3.9.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui metode bootstrapping dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 4.0*. Metode ini digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Kriteria pengujian didasarkan pada nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Apabila nilai tersebut terpenuhi, maka hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan melalui dua jenis analisis, yaitu pengujian pengaruh langsung atau *direct effect* dan pengujian pengaruh tidak langsung atau *indirect effect* melalui variabel mediasi.:

1. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian ini ditujukan untuk mengevaluasi dampak langsung antarvariabel tanpa melalui perantara, meliputi:

- a. Pengaruh langsung Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- b. Pengaruh langsung Transformasi Digital (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- c. Pengaruh langsung Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z).
- d. Pengaruh langsung Transformasi Digital (X2) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z).
- e. Pengaruh langsung Adaptabilitas Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung / Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Menurut Hair et al. (2022), hasil pengujian peran variabel mediasi dapat dikelompokkan ke dalam kategori berikut:

- a. Mediasi Parsial Komplementer (*Complementary Mediation*): Terjadi ketika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama menunjukkan hasil yang signifikan dan bergerak ke arah hubungan (positif/negatif) yang sama.
- b. Mediasi Kompetitif (*Competitive Mediation*): Terjadi ketika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan, tetapi bergerak ke arah yang berlawanan.
- c. Mediasi Penuh (*Indirect-Only Mediation*): Terjadi ketika pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil yang signifikan, namun pengaruh langsung menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Dalam kondisi ini, variabel mediator sepenuhnya menjelaskan hubungan kausalitas antar-variabel.
- d. Non-Mediasi Hanya Pengaruh Langsung (*Direct-Only Non-Mediation*): Terjadi ketika pengaruh langsung menunjukkan hasil yang signifikan, tetapi pengaruh tidak langsung menunjukkan hasil yang tidak signifikan.
- e. Non-Mediasi Tanpa Pengaruh (*No-Effect Non-Mediation*): Terjadi ketika pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung sama-sama menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1 Profil PT. Zona Karya Nusantara

PT. Zona Karya Nusantara merupakan perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang ritel perlengkapan olahraga dan *fashion sport*. Perusahaan menyediakan berbagai produk olahraga, mulai dari jersey olahraga, sepatu olahraga, hingga berbagai perlengkapan olahraga lainnya dari merek lokal maupun internasional. Perusahaan ini menjadi induk usaha dari beberapa unit bisnis yang bergerak pada sektor yang sama, yaitu Jerseyzone dan Sneakerzone.

PT. Zona Karya Nusantara beralamat di Jl. Soekarno Hatta No. 28, Jatimulyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan berfokus pada penyediaan produk olahraga berkualitas dengan harga yang kompetitif serta memberikan pengalaman berbelanja yang nyaman bagi pelanggan.

Seiring perkembangan industri olahraga dan meningkatnya minat masyarakat terhadap gaya hidup sehat, PT Zona Karya Nusantara terus melakukan inovasi baik pada aspek produk, pemasaran, maupun pelayanan pelanggan. Selain mengembangkan jaringan toko fisik, perusahaan juga memanfaatkan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan daya saing bisnis.

Cikal bakal PT. Zona Karya Nusantara dimulai pada tanggal 17 Agustus 2013 ketika pendiri perusahaan, Triastana Anang Wibawa, merintis usaha ritel olahraga dengan nama Jerseyzone yang berfokus pada penjualan jersey olahraga.

Pada tahun 2015, perusahaan mulai melakukan diversifikasi produk dengan menambahkan produk celana jogger sebagai pelengkap lini bisnisnya. Selanjutnya pada tahun 2016, Jerseyzone melakukan ekspansi dengan membuka cabang di Jember serta memperluas variasi produk yang dijual. Pada tahun 2017, perusahaan mulai menjual produk fashion olahraga lainnya seperti baju distro dan sepatu tiruan.

Perkembangan usaha berlanjut pada tahun 2018 dengan pembentukan unit bisnis baru bernama Sneakerzone yang berfokus pada penjualan sepatu olahraga

dan sneakers. Beberapa merek yang dipasarkan antara lain Piero, Specs, dan Sportways. Pada tahun 2019, Sneakerzone membuka cabang di Surabaya untuk memperluas pasar serta menyediakan berbagai perlengkapan olahraga lainnya.

Ketika pandemi *Covid-19* melanda pada tahun 2020, perusahaan melakukan transformasi bisnis melalui penguatan pemasaran digital dengan membentuk divisi online. Kemudian pada tahun 2021, perusahaan membentuk divisi pemasaran dan komunikasi untuk mendukung sinergi antarunit bisnis dan mempertahankan kinerja perusahaan di tengah tantangan ekonomi.

Pada tahun 2022, Jerseyzone dan Sneakerzone resmi berada di bawah induk perusahaan PT. Zona Karya Nusantara. Perusahaan juga kembali melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru di Kediri. Pada tahun yang sama, PT Zona Karya Nusantara resmi berdiri sebagai Perseroan Terbatas berdasarkan akta pendirian yang disahkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

4.1.1.2 Visi Dan Misi PT. Zona Karya Nusantara

a. Visi PT. Zona Karya Nusantara

Berdasarkan profil perusahaan PT. Zona Karya Nusantara "Menjadi perusahaan ritel perlengkapan olahraga terdepan di Indonesia yang menyediakan produk berkualitas, pelayanan terbaik, serta mampu menginspirasi masyarakat untuk menerapkan gaya hidup aktif, sehat, dan produktif."

Visi PT Zona Karya Nusantara mencerminkan komitmen perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam industri ritel perlengkapan olahraga di Indonesia. Predikat *terdepan* tidak hanya diukur dari jumlah cabang atau volume penjualan, tetapi juga dari kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai tambah kepada pelanggan melalui kualitas produk, inovasi layanan, dan pengalaman berbelanja yang memuaskan.

Penyediaan produk berkualitas menunjukkan upaya perusahaan dalam menghadirkan berbagai perlengkapan olahraga yang sesuai dengan kebutuhan konsumen, baik untuk kebutuhan olahraga profesional maupun aktivitas sehari-hari. Melalui unit bisnis seperti Jerseyzone dan Sneakerzone, perusahaan berusaha menyediakan produk yang mengikuti perkembangan tren olahraga dan gaya hidup masyarakat.

Selain itu, pelayanan terbaik menjadi salah satu fokus utama perusahaan dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pelayanan yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas konsumen serta memperkuat citra perusahaan di tengah persaingan industri ritel yang semakin kompetitif.

Visi tersebut juga menunjukkan peran perusahaan sebagai agen perubahan sosial yang mendorong masyarakat untuk menerapkan gaya hidup aktif dan sehat. Dengan menyediakan berbagai produk olahraga yang mudah diakses dan berkualitas, PT. Zona Karya Nusantara berupaya mendukung peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya olahraga bagi kesehatan dan kualitas hidup.

Secara keseluruhan, visi ini menggambarkan keinginan perusahaan untuk tidak hanya berorientasi pada keuntungan bisnis, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi pelanggan, karyawan, mitra usaha, dan masyarakat luas melalui pengembangan industri olahraga yang berkelanjutan.

b. Misi PT. Zona Karya Nusantara

Untuk mewujudkan visi tersebut, DISNAKER PMPTSP Kota Malang menetapkan misi sebagai berikut:

1. Menyediakan produk olahraga dan fashion sport yang berkualitas, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
2. Memberikan pelayanan yang profesional, ramah, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
3. Mengembangkan jaringan bisnis secara berkelanjutan melalui inovasi, teknologi digital, dan strategi pemasaran yang adaptif.
4. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia.
5. Memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi pelanggan, karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat.

Misi perusahaan menjadi pedoman dalam menjalankan seluruh aktivitas bisnis sehari-hari. Melalui penyediaan produk berkualitas dan pelayanan yang unggul, PT Zona Karya Nusantara berupaya memenuhi harapan pelanggan sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan. Pengembangan bisnis melalui

pemanfaatan teknologi digital menunjukkan kesiapan perusahaan menghadapi perubahan perilaku konsumen di era digital. Di sisi internal, perusahaan berkomitmen membangun sumber daya manusia yang kompeten karena karyawan merupakan aset utama dalam mencapai tujuan organisasi. Seluruh misi tersebut pada akhirnya diarahkan untuk menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan serta memberikan manfaat bagi seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

4.1.2 Deskripsi Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Zona Karya Nusantara yang memenuhi kriteria penelitian dan bersedia mengisi kuesioner. Jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dan diolah dalam penelitian ini sebanyak 124 orang karyawan. Responden tersebut berasal dari berbagai divisi dan cabang perusahaan yang tersebar di wilayah Jawa Timur, sehingga mampu memberikan gambaran yang representatif mengenai kondisi sumber daya manusia di PT. Zona Karya Nusantara.

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi objek penelitian. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan unit kerja. Penyajian karakteristik responden bertujuan untuk mengetahui komposisi responden yang berpartisipasi dalam penelitian sehingga dapat membantu dalam menginterpretasikan hasil penelitian secara lebih komprehensif.

Secara keseluruhan, 124 responden yang berpartisipasi dalam penelitian merupakan karyawan yang terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional perusahaan serta telah menggunakan berbagai sistem digital yang diterapkan perusahaan, seperti *JEZPRO*, *Sistem Point of Sales (POS)*, *Google Workspace*, *WhatsApp Business*, dan *Power BI* sebagai bagian dari proses transformasi digital perusahaan. Kondisi ini menjadikan responden memiliki pengalaman yang relevan dalam memberikan penilaian terhadap variabel kepemimpinan digital, transformasi digital, adaptabilitas karyawan, dan kinerja karyawan yang diteliti.

4.2.1.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 1

Distribusi Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-Laki	83	67%
Perempuan	41	33%
Jumlah	124	100%

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Responden laki-laki berjumlah 83 orang dengan persentase sebesar 67,0%, sedangkan responden perempuan berjumlah 41 orang dengan persentase sebesar 33,0%. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

4.2.1.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 2

Distribusi Karakteristik Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
19 - 22	23	18,55%
23 - 25	73	58,87%
26 - 28	18	15,32%
29 - 32	8	6,19%
>33	1	0,81%
Total	115	100%

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 23 sampai 25 tahun, yaitu sebanyak 73 orang dengan persentase 58,87%. Selanjutnya, responden pada rentang usia 19 sampai 22 tahun berjumlah 23 orang atau 18,55%, sedangkan responden pada rentang usia 26 sampai 28 tahun berjumlah 18 orang atau 15,32%. Sementara itu, responden pada rentang usia 29 sampai 32 tahun berjumlah 8 orang atau 6,45%, dan responden usia lebih dari 33 tahun hanya berjumlah 1 orang atau 0,81%. Dengan demikian, responden dalam penelitian ini didominasi oleh kelompok usia muda, khususnya pada rentang usia 23 sampai 25 tahun.

4.1.2.3 Distribusikan Frekuensi Berdasarkan Bidang Pekerjaan

Distribusi karakteristik responden berdasarkan bidang pekerjaan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Bidang Pekerjaan

Bidang Kerja	Jumlah Responden	Presentase
<i>Frontliner</i>	38	30,65%
<i>Logistic</i>	31	25,00%
<i>Admin Market Place</i>	13	10,48%
<i>Marketing & Communication</i>	11	8,87%
<i>Host Live</i>	11	8,87%
<i>MD - CX</i>	7	5,65%
<i>CS-GA</i>	6	4,84%
<i>Human Resource</i>	3	2,42%
<i>Finance & Tech</i>	2	1,61%
<i>Management</i>	2	1,61%
Total	124	100%

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil analisis yang ditampilkan pada Tabel 4.3, diketahui bahwa responden paling banyak berasal dari bidang pekerjaan Frontliner, yaitu sebanyak 38 orang dengan persentase 30,65%. Selanjutnya, responden dari bidang Logistik berjumlah 31 orang atau 25,00%, dan Admin Market Place sebanyak 13 orang atau 10,48%. Responden dari bidang Marketing & Communication dan Host Live masing-masing berjumlah 11 orang atau 8,87%. Sementara itu, responden dari bidang MD-CX berjumlah 7 orang atau 5,65%, CS-GA sebanyak 6 orang atau 4,84%, Human Resource sebanyak 3 orang atau 2,42%, serta Finance & Tech dan Management masing-masing sebanyak 2 orang atau 1,61%. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari bidang pekerjaan Frontliner.

4.1.2.4 Distribusikan Frekuensi Berdasarkan Lama Bekerja

Distribusi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 4
Distribusi Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
1 - 6 bulan	19	15,32%
6 - 1 tahun	42	33,87%
> 1 tahun	63	50,81%
Total	124	100%

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada Tabel 4.4, diketahui bahwa mayoritas responden memiliki lama bekerja lebih dari 1 tahun, yaitu sebanyak 63 responden dengan persentase 50,81%. Selanjutnya, responden yang telah bekerja selama 6 bulan sampai 1 tahun berjumlah 42 responden atau 33,87%, sedangkan responden dengan lama bekerja 1 sampai 6 bulan berjumlah 19 responden atau 15,32%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini merupakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja cukup lama, yaitu lebih dari satu tahun.

4.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel

4.1.3.1 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Digital

Deskripsi jawaban responden variabel Kepemimpinan Digital ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 5
Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Digital

Item	Skor yang diperoleh dari jawaban responden										Rata-rata
	STS		TS		AS		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0,00%	4	3,23%	16	12,90%	48	38,71%	56	45,16%	4,26
X1.2	2	1,61%	5	4,03%	18	14,52%	44	35,48%	55	44,35%	4,17
X1.3	0	0,00%	6	4,84%	25	20,16%	36	29,03%	57	45,97%	4,16
X1.4	0	0,00%	4	3,23%	17	13,71%	66	53,23%	37	29,84%	4,10
X1.5	0	0,00%	3	2,42%	7	5,65%	70	56,45%	44	35,48%	4,25
X1.6	0	0,00%	4	3,23%	9	7,26%	66	53,23%	45	36,29%	4,23
X1.7	0	0,00%	3	2,42%	21	16,94%	58	46,77%	42	33,87%	4,12
X1.8	0	0,00%	7	5,65%	16	12,90%	50	40,32%	51	41,13%	4,17
X1.9	0	0,00%	4	3,23%	19	15,32%	44	35,48%	57	45,97%	4,24
X1.10	0	0,00%	5	4,03%	37	29,84%	51	41,13%	31	25,00%	3,87
X1.11	0	0,00%	4	3,23%	20	16,13%	52	41,94%	48	38,71%	4,16
Jumlah rata-rata											4,16

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.6, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan Digital memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,16. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kepemimpinan digital berada pada kategori baik atau cenderung setuju. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X1.1, yaitu sebesar 4,26. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai pemimpin telah mampu menunjukkan peran kepemimpinan digital yang baik dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan berbasis teknologi. Sementara itu, nilai rata-rata terendah

terdapat pada X1.10, yaitu sebesar 3,87, yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendistribusikan dan mengontrol beban kerja tim secara efektif melalui platform digital. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik. Dengan demikian, secara umum responden menilai bahwa kepemimpinan digital dalam organisasi telah berjalan dengan baik, terutama dalam mendorong penggunaan teknologi digital, meskipun aspek pengelolaan beban kerja berbasis digital masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan kerja tim menjadi lebih efektif dan merata.

4.1.3.2 Distribusi Frekuensi Responden Variabel Transformasi Digital

Deskripsi jawaban responden variabel Transformasi Digital ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 6
Distribusi Frekuensi Variabel Transformasi Digital

Item	Skor yang diperoleh dari jawaban responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	0	0,00%	10	8,06%	25	20,16%	60	48,39%	29	23,39%	3,87
X2.2	0	0,00%	3	2,42%	20	16,13%	49	39,52%	52	41,94%	4,21
X2.3	0	0,00%	6	4,84%	27	21,77%	49	39,52%	42	33,87%	4,02
X2.4	0	0,00%	2	1,61%	20	16,13%	47	37,90%	55	44,35%	4,25
X2.5	0	0,00%	9	7,26%	23	18,55%	52	41,94%	40	32,26%	3,99
X2.6	0	0,00%	6	4,84%	31	25,00%	61	49,19%	26	20,97%	3,86
X2.7	0	0,00%	9	7,26%	31	25,00%	56	45,16%	28	22,58%	3,83
X2.8	0	0,00%	4	3,23%	19	15,32%	63	50,81%	38	30,65%	4,09
X2.9	0	0,00%	6	4,84%	20	16,13%	44	35,48%	54	43,55%	4,18
X2.10	0	0,00%	2	1,61%	15	12,10%	50	40,32%	57	45,97%	4,31
X2.11	0	0,00%	3	2,42%	13	10,48%	49	39,52%	59	47,58%	4,32
Jumlah rata-rata											4.09

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.7, diketahui bahwa variabel Transformasi Digital memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,09. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap transformasi digital berada pada kategori baik atau cenderung setuju. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X2.11, yaitu sebesar 4,32, yang menunjukkan bahwa responden menilai penggunaan dan pemanfaatan sistem serta teknologi digital dalam pekerjaan telah berjalan secara optimal, khususnya dalam mendukung efektivitas dan efisiensi aktivitas kerja. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada X2.7, yaitu sebesar 3,83, yang berkaitan dengan konsistensi dan keteraturan dalam pengelolaan serta pencatatan

informasi pada sistem digital perusahaan. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut masih berada pada kategori baik. Dengan demikian, secara umum responden menilai bahwa implementasi transformasi digital dalam organisasi telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan terutama pada konsistensi pengelolaan dan pencatatan data dalam sistem digital perusahaan.

4.1.3.3 Distribusi frekuensi variabel Adaptabilitas

Deskripsi jawaban responden variabel adaptabilitas ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 7
Distribusi Frekuensi Variabel Adaptabilitas

Item	Skor yang diperoleh dari jawaban responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z1	0	0,00%	6	4,84%	29	23,39%	50	40,32%	39	31,45%	3,98
Z2	0	0,00%	3	2,42%	25	20,16%	62	50,00%	34	27,42%	4,02
Z3	0	0,00%	0	0,00%	32	25,81%	57	45,97%	35	28,23%	4,02
Z4	0	0,00%	3	2,42%	24	19,35%	56	45,16%	41	33,06%	4,09
Z5	1	0,81%	1	0,81%	17	13,71%	68	54,84%	37	29,84%	4,12
Z6	0	0,00%	2	1,61%	15	12,10%	64	51,61%	43	34,68%	4,19
Z7	0	0,00%	3	2,42%	15	12,10%	57	45,97%	49	39,52%	4,23
Z8	0	0,00%	3	2,42%	17	13,71%	66	53,23%	38	30,65%	4,12
Z9	0	0,00%	0	0,00%	6	4,84%	74	59,68%	44	35,48%	4,31
Jumlah rata-rata											4,12

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.8, diketahui bahwa variabel Adaptabilitas Karyawan memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,12. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap adaptabilitas karyawan berada pada kategori baik atau cenderung setuju. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada Z.9, yaitu sebesar 4,31. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan adaptasi yang baik dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, tuntutan pekerjaan, maupun penggunaan teknologi digital di lingkungan perusahaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada Z.1, yaitu sebesar 3,98. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik, sehingga menunjukkan bahwa kemampuan awal karyawan dalam merespons perubahan masih tergolong positif. Dengan demikian, secara umum responden menilai bahwa adaptabilitas karyawan di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan

dengan baik. Karyawan dinilai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kerja berbasis digital, meskipun masih diperlukan peningkatan pada aspek kesiapan awal dalam menghadapi perubahan agar proses adaptasi dapat berlangsung lebih cepat dan efektif.

4.1.3.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Deskripsi jawaban responden variabel kinerja karyawan ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 8
Distribusi Frekuensi Variabel Employee Performance

Item	Skor yang diperoleh dari jawaban responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1	0	0,00%	3	2,42%	20	16,13%	54	43,55%	47	37,90%	4,17
Y2	0	0,00%	2	1,61%	21	16,94%	51	41,13%	50	40,32%	4,20
Y3	0	0,00%	3	2,42%	21	16,94%	64	51,61%	36	29,03%	4,07
Y4	2	1,61%	5	4,03%	39	31,45%	49	39,52%	29	23,39%	3,79
Y5	3	2,42%	6	4,84%	28	22,58%	51	41,13%	36	29,03%	3,90
Y6	4	3,23%	2	1,61%	28	22,58%	51	41,13%	39	31,45%	3,96
Y7	1	0,81%	3	2,42%	20	16,13%	54	43,55%	46	37,10%	4,14
Y8	0	0,00%	2	1,61%	16	12,90%	47	37,90%	59	47,58%	4,31
Y9	1	0,81%	2	1,61%	19	15,32%	42	33,87%	60	48,39%	4,27
Jumlah rata-rata											4.13

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,13. Nilai tersebut menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap kinerja karyawan berada pada kategori baik atau cenderung setuju. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada Y.17, yaitu sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada Y.4, yaitu sebesar 3,79. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat aspek kinerja tertentu yang perlu ditingkatkan agar hasil kerja karyawan menjadi lebih optimal. Pada dimensi counterproductive behavior, item telah menggunakan reverse scaling sehingga arah interpretasi tetap konsisten, yaitu semakin tinggi skor menunjukkan semakin baik kinerja karyawan.

Dengan demikian, secara umum responden menilai bahwa kinerja karyawan PT Zona Karya Nusantara telah berada pada kondisi yang baik. Karyawan dinilai mampu menjalankan pekerjaan secara cukup efektif, menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja, serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan, meskipun masih terdapat beberapa aspek perilaku kerja yang perlu diperkuat agar kinerja dapat meningkat secara lebih maksimal.

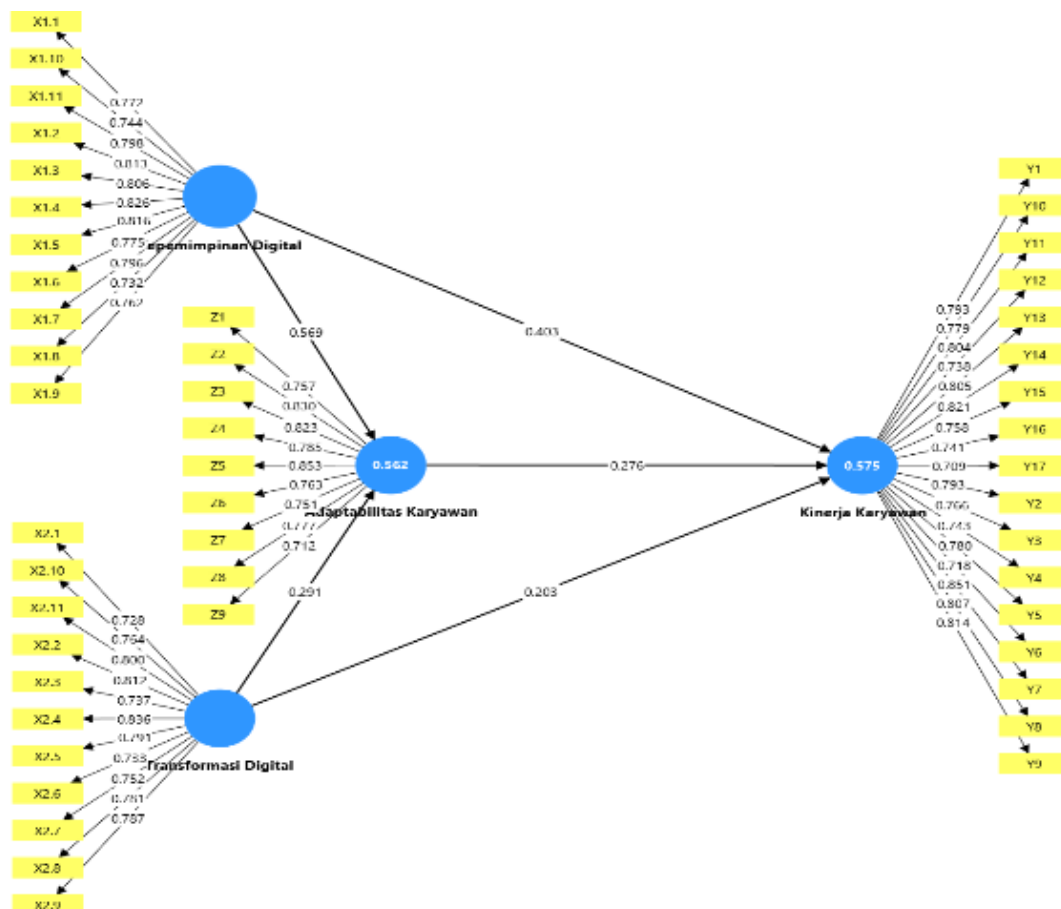
4.1.4 Pengolahan Data

4.1.4.1 Outer Model

Berikut adalah hasil analisis outer model yang dilakukan oleh menggunakan SmartPLS

1) Uji Validitas Konvergen

Berikut adalah hasil uji outer model:



Gambar 4.1 Outer Loading

Tabel 4. 9
Uji Loading Faktor

Variabel	Item	Loading faktor value	Keterangan
Kepemimpinan Digital (X-1)	X1.1	0,772	Valid
	X1.2	0,744	Valid
	X1.3	0,798	Valid
	X1.4	0,813	Valid
	X1.5	0,806	Valid
	X1.6	0,826	Valid
	X1.7	0,816	Valid
	X1.8	0,775	Valid
	X1.9	0,796	Valid
	X1.10	0,732	Valid
	X1.11	0,762	Valid
Transformasi Digital (X-2)	X2.1	0,728	Valid
	X2.2	0,764	Valid
	X2.3	0,800	Valid
	X2.4	0,812	Valid
	X2.5	0,737	Valid
	X2.6	0,836	Valid
	X2.7	0,791	Valid
	X2.8	0,733	Valid
	X2.9	0,752	Valid
	X2.10	0,781	Valid
	X2.11	0,787	Valid
Adaptabilitas (Z-1)	Z1	0,793	Valid
	Z2	0,779	Valid
	Z3	0,804	Valid
	Z4	0,738	Valid
	Z5	0,805	Valid
	Z6	0,821	Valid
	Z7	0,758	Valid
	Z8	0,741	Valid
	Z9	0,709	Valid
Kinerja Karyawan (Y-1)	Y1	0,793	Valid
	Y2	0,766	Valid
	Y3	0,743	Valid
	Y4	0,780	Valid
	Y5	0,718	Valid
	Y6	0,851	Valid
	Y7	0,807	Valid
	Y8	0,814	Valid
	Y9	0,757	Valid
	Y10	0,830	Valid
	Y11	0,823	Valid
	Y12	0,785	Valid
	Y13	0,853	Valid
	Y14	0,763	Valid
	Y15	0,751	Valid
	Y16	0,777	Valid
	Y17	0,712	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen melalui nilai *outer loading*, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas, yaitu memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Pada variabel Kepemimpinan Digital (X1), nilai *outer loading* berada pada rentang 0,732 sampai 0,826. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator X1.1 sampai X1.11 mampu merepresentasikan konstruk Kepemimpinan Digital dengan baik.

Selanjutnya, pada variabel Transformasi Digital (X2), nilai *outer loading* berada pada rentang 0,728 sampai 0,836. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator X2.1 sampai X2.11 dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk Transformasi Digital secara memadai. Pada variabel Adaptabilitas Karyawan (Z), nilai *outer loading* berada pada rentang 0,709 sampai 0,821, sehingga seluruh indikator Z1 sampai Z9 juga dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk Adaptabilitas Karyawan.

Pada variabel Kinerja Karyawan (Y), seluruh indikator Y1 sampai Y17 memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, yaitu berada pada rentang 0,712 sampai 0,853. Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel Kinerja Karyawan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang perlu dihapus dari model pengukuran.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid secara konvergen karena telah memenuhi batas minimal nilai *outer loading* yang disyaratkan. Artinya, setiap item pernyataan mampu merepresentasikan konstruk variabelnya masing-masing dengan baik. Oleh karena itu, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya, yaitu pengujian reliabilitas, validitas diskriminan, serta pengujian model struktural.

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergent validity* melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Menurut Hair *et al.*, (2021), nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan validitas konvergen yang baik, artinya variabel laten dapat menjelaskan, rata-rata, lebih dari setengah varians indikatornya. Di bawah ini adalah hasil penilaian AVE penelitian ini:

Tabel 4. 11
Avarage Variance Extracted

Variabel	AVE Value	Keterangan
Kepemimpinan Digital (X-1)	0.618	Valid
Transformasi Digital (X-2)	0.610	Valid
Adaptabilitas (Z-1)	0.606	Valid
Kinerja Karyawan (Y-1)	0.616	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE), seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai AVE di atas 0,50. Menurut Hair et al. (2022), nilai AVE dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila lebih besar dari 0,50, karena hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari separuh varians indikator-indikator yang membentuknya. Dengan demikian, variabel Kepemimpinan Digital (X1), Transformasi Digital (X2), Adaptabilitas Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

Secara rinci, variabel Kepemimpinan Digital (X1) memiliki nilai AVE sebesar 0,618, Transformasi Digital (X2) sebesar 0,610, Adaptabilitas Karyawan (Z) sebesar 0,606, dan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,616. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Kepemimpinan Digital (X1), sedangkan nilai AVE terendah terdapat pada variabel Adaptabilitas Karyawan (Z). Meskipun terdapat perbedaan nilai antarvariabel, seluruh nilai AVE yang diperoleh tetap berada di atas batas minimum 0,50 sebagaimana disyaratkan dalam evaluasi validitas konvergen.

Dengan demikian, berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Artinya, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan masing-masing variabel laten, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan dimaksudkan untuk memastikan bahwa setiap konstruk model dapat dengan mudah dibedakan dari yang lain. Konstruksi dianggap valid jika indikator cross-loading melebihi 0,7 atau indikator konstruk tersebut lebih tinggi daripada indikator konstruk lainnya. *Discriminant validity* sebagai berikut:

Tabel 4. 12
Hasil Cross Loading

	X1	X2	Y	Z	Keterangan
X1.1	0,772	0,356	0,528	0,561	Valid
X1.2	0,813	0,269	0,452	0,449	Valid
X1.3	0,806	0,394	0,558	0,563	Valid
X1.4	0,826	0,434	0,659	0,540	Valid
X1.5	0,816	0,383	0,624	0,564	Valid
X1.6	0,775	0,393	0,573	0,589	Valid
X1.7	0,796	0,414	0,529	0,557	Valid
X1.8	0,732	0,320	0,517	0,456	Valid
X1.9	0,762	0,261	0,483	0,532	Valid
X1.10	0,744	0,364	0,575	0,601	Valid
X1.11	0,798	0,388	0,542	0,537	Valid
X2.1	0,407	0,728	0,408	0,347	Valid
X2.2	0,320	0,812	0,437	0,432	Valid
X2.3	0,268	0,737	0,361	0,359	Valid
X2.4	0,493	0,836	0,511	0,495	Valid
X2.5	0,306	0,791	0,438	0,400	Valid
X2.6	0,215	0,733	0,312	0,285	Valid
X2.7	0,382	0,752	0,447	0,381	Valid
X2.8	0,319	0,781	0,382	0,409	Valid
X2.9	0,413	0,787	0,444	0,478	Valid
X2.10	0,369	0,764	0,406	0,467	Valid
X2.11	0,395	0,800	0,523	0,504	Valid
Z1	0,520	0,445	0,757	0,535	Valid
Z2	0,602	0,533	0,830	0,569	Valid
Z3	0,576	0,456	0,823	0,599	Valid
Z4	0,566	0,476	0,785	0,546	Valid
Z5	0,567	0,470	0,853	0,497	Valid
Z6	0,538	0,377	0,763	0,472	Valid
Z7	0,525	0,459	0,751	0,498	Valid
Z8	0,526	0,342	0,777	0,511	Valid
Z9	0,544	0,338	0,712	0,510	Valid
Y1	0,500	0,408	0,519	0,793	Valid
Y2	0,491	0,374	0,468	0,793	Valid
Y3	0,441	0,401	0,430	0,766	Valid
Y4	0,497	0,373	0,420	0,743	Valid
Y5	0,558	0,345	0,429	0,780	Valid
Y6	0,436	0,389	0,416	0,718	Valid
Y7	0,585	0,479	0,565	0,851	Valid
Y8	0,572	0,533	0,640	0,807	Valid
Y9	0,491	0,401	0,489	0,814	Valid
Y10	0,569	0,456	0,606	0,779	Valid
Y12	0,599	0,537	0,656	0,804	Valid
Y13	0,574	0,367	0,543	0,738	Valid
Y15	0,607	0,422	0,617	0,805	Valid
Y16	0,593	0,401	0,563	0,821	Valid
Y17	0,526	0,299	0,475	0,758	Valid

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.12 hasil pengujian *cross loading*, diketahui bahwa seluruh indikator pada variabel Kepemimpinan Digital (X1), Transformasi Digital (X2), Adaptabilitas Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai

loading tertinggi pada konstruk yang seharusnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan variabel laten yang diukurnya daripada dengan variabel laten lain dalam model penelitian.

Pada variabel Kepemimpinan Digital, seluruh indikator X1.1 sampai X1.11 menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk Kepemimpinan Digital. Sebagai contoh, indikator X1.4 memiliki nilai *loading* sebesar 0,826 pada konstruk Kepemimpinan Digital, lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading* pada Transformasi Digital, Adaptabilitas Karyawan, maupun Kinerja Karyawan. Selanjutnya, pada variabel Transformasi Digital, seluruh indikator X2.1 sampai X2.11 juga menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruk Transformasi Digital. Hal yang sama terlihat pada indikator-indikator Adaptabilitas Karyawan dan Kinerja Karyawan, yang masing-masing memiliki nilai *loading* paling tinggi pada konstruknya sendiri.

Dengan demikian, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa tidak terdapat permasalahan validitas diskriminan antar konstruk. Setiap indikator mampu membedakan konstruk yang diukurnya dari konstruk lain dalam model penelitian. Oleh karena itu, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga model pengukuran dapat dinyatakan baik, valid, dan layak untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya.

3) Uji Reliabilitas

Menurut Budiastuti & Bandur, (2018) reliabilitas menunjukkan kualitas dan kesesuaian instrumen penelitian sebagai metode pengumpulan data. Dalam penelitian ini, *alpha Cronbach* (α) dan reliabilitas komposit digunakan untuk mengukur reliabilitas setiap variabel penelitian. Variabel dianggap reliabel jika *alpha Cronbach* (α) dan reliabilitas kompositnya lebih besar dari 0,7. Berikut adalah hasil uji reliabilitasnya:

Tabel 4. 13
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Item	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Digital Leadership (X-1)	0.939	0.938	Reliabel
Digital Transformation (X-2)	0.934	0.929	Reliabel
Adaptability (Z-1)	0.962	0.959	Reliabel
Employee Performance (Y-1)	0.924	0.922	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.13, Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang ditunjukkan pada tabel, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat dinyatakan reliabel.

Variabel Kepemimpinan Digital (X1) memperoleh nilai *Composite Reliability* sebesar 0,939 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,938. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Kepemimpinan Digital memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk kepemimpinan digital. Selanjutnya, variabel Transformasi Digital (X2) memperoleh nilai *Composite Reliability* sebesar 0,934 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,929, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen pada variabel ini juga memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Variabel Adaptabilitas Karyawan (Z) memiliki nilai *Composite Reliability* sebesar 0,962 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,959. Nilai ini merupakan nilai reliabilitas tertinggi dibandingkan dengan variabel lainnya, sehingga menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel Adaptabilitas Karyawan memiliki konsistensi yang sangat kuat dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Adapun variabel Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai *Composite Reliability* sebesar 0,924 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,922, yang menunjukkan bahwa instrumen pada variabel ini juga reliabel dan dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara konsisten.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas. Tingginya nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kestabilan dan konsistensi yang baik dalam mengukur masing-masing konstruk. Oleh karena itu, instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel dan layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

4.1.4.2 Inner Model

Bagian analisis termasuk inner model, juga dikenal sebagai model struktural, yang digunakan untuk memeriksa hipotesis antara variabel laten (Hair *et al.*, 2021). Hubungan dalam model ini diuji melalui nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *R-squared value*. Koefisien jalur, koefisien determinasi (R²), dan statistik t digunakan untuk mengevaluasi hubungan dalam model ini. Pengaruh langsung antar variabel ditunjukkan oleh koefisien jalur, sedangkan signifikansi hubungan ditentukan oleh statistik t.

1) *R-Square*

Salah satu indikator penting dalam evaluasi model struktural adalah koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 menunjukkan seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian, dan nilai R^2 menunjukkan daya penjas dari model struktural yang digunakan. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin banyak varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (Hair *et al.*, 2021). Adapun hasil pengujian *R-Square* disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 10
R-Square

	R-Square	R-Square adjusted
Y	0.575	0.565
Z	0.562	0.555

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.14, hasil pengujian *R-Square*, diketahui bahwa variabel Adaptabilitas Karyawan (Z) yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital (X1) dan Transformasi Digital (X2) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,562 dengan nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,555. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital mampu menjelaskan variabel Adaptabilitas Karyawan sebesar 56,2%, sedangkan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong sedang atau moderat dalam menjelaskan variasi pada variabel Adaptabilitas Karyawan.

Selanjutnya, variabel Kinerja Karyawan (Y) yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital (X1), Transformasi Digital (X2), dan Adaptabilitas Karyawan (Z) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,575 dengan nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,565. Artinya, sebesar 57,5% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital, dan Adaptabilitas Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 42,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tergolong sedang atau moderat dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini memiliki daya jelas yang cukup baik. Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital

mampu menjelaskan Adaptabilitas Karyawan, sedangkan Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital, dan Adaptabilitas Karyawan mampu menjelaskan Kinerja Karyawan dalam tingkat yang moderat. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam model memiliki kontribusi yang cukup berarti, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang juga dapat memengaruhi Adaptabilitas Karyawan maupun Kinerja Karyawan.

2) *F-Square*

Hair *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa nilai *F-square*, juga dikenal sebagai ukuran efek, adalah ukuran yang digunakan untuk menilai pengaruh atau kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Kontribusi setiap variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan oleh ukuran ini. Tabel berikut menunjukkan hasil uji F-square:

Tabel 4. 11
F-Square

	X1	X2	Y	Z
X1			0.188	0.569
X2			0.066	0.152
Y				
Z			0.079	

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 4.16, hasil pengujian F-Square (f^2), dapat diketahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Nilai F-Square pada pengaruh Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,188. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki ukuran efek pada kategori sedang, sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan digital memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z) memperoleh nilai F-Square sebesar 0,569. Nilai ini termasuk dalam kategori besar, sehingga menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki kontribusi yang kuat dalam memengaruhi Adaptabilitas Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin dalam mengarahkan, mendukung, dan mendorong penggunaan teknologi digital menjadi faktor penting dalam membentuk kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan sistem kerja.

Pada variabel Transformasi Digital (X2), nilai F-Square terhadap Kinerja

Karyawan (Y) sebesar 0,066. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kecil, sehingga Transformasi Digital memiliki kontribusi langsung yang relatif terbatas terhadap Kinerja Karyawan. Sementara itu, nilai F-Square Transformasi Digital (X2) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z) sebesar 0,152. Nilai ini berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa Transformasi Digital memiliki kontribusi cukup berarti dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja digital.

Adapun nilai F-Square Adaptabilitas Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,079. Nilai tersebut termasuk dalam kategori kecil, sehingga Adaptabilitas Karyawan memiliki kontribusi langsung yang relatif terbatas terhadap Kinerja Karyawan. Meskipun demikian, variabel ini tetap memiliki peran penting dalam model karena menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian F-Square menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terdapat pada pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Adaptabilitas Karyawan. Hal ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Digital merupakan faktor yang paling kuat dalam mendorong kemampuan adaptasi karyawan. Sementara itu, Transformasi Digital lebih berperan dalam membentuk Adaptabilitas Karyawan dibandingkan memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.

4.1.4.3 Uji Mediasi

1) Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Salah satu cara untuk mengetahui bagaimana satu variabel dalam model penelitian berdampak pada variabel lain adalah dengan menggunakan koefisien jalur. Nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi menunjukkan pengaruh ini. Nilai koefisien jalur menunjukkan apakah hubungan antar variabel bersifat positif atau negatif, serta seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur memiliki nilai t lebih dari 1,96 dan nilai p kurang dari 0,05. Hasil uji koefisien jalur berikut:

Tabel 4. 12
Uji Pengaruh Langsung

Item	T-Statistic	P Values	Keterangan
<i>Digital Leadership (X-1) > Employee Performance (Y)</i>	3.867	0.000	Signifikan
<i>Digital Leadership (X-1) > Adaptability (Z)</i>	8.819	0.000	Signifikan
<i>Digital Transformation (X-2) > Employee Performance (Y)</i>	2.617	0.009	Signifikan
<i>Digital Transformation (X-2) > Adaptability (Z)</i>	4.034	0.000	Signifikan
<i>Adaptability (Z) > Employee Performance (Y)</i>	2.484	0.013	Signifikan

Sumber: Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa hubungan antar variabel dalam model penelitian menunjukkan hasil yang signifikan. Pengaruh Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai T-Statistic sebesar 3,867 dengan *P-Values* sebesar 0,000. Karena nilai *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital memiliki pengaruh yang bermakna terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya, pengaruh Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z) memperoleh nilai T-Statistic sebesar 8,819 dengan *P-Values* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Adaptabilitas Karyawan dinyatakan signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan digital berperan penting dalam mendorong kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja digital.

Pengaruh Transformasi Digital (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,617 dengan *P-Values* sebesar 0,009. Karena nilai *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital memiliki pengaruh yang bermakna terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, penerapan teknologi digital dalam organisasi dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Selain itu, pengaruh Transformasi Digital (X2) terhadap Adaptabilitas Karyawan (Z) memperoleh nilai T-Statistic sebesar 4,034 dengan *P-Values* sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan. Dengan demikian, semakin baik penerapan transformasi digital dalam organisasi, semakin besar pula dorongan bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan sistem kerja.

Adapun pengaruh Adaptabilitas Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,484 dengan *P-Values* sebesar 0,013. Karena nilai *P-Values* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi karyawan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, hasil pengujian *path coefficient* menunjukkan bahwa seluruh hubungan langsung antarvariabel dalam model penelitian dinyatakan signifikan. Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terbukti berpengaruh terhadap Adaptabilitas Karyawan maupun Kinerja Karyawan. Selain itu, Adaptabilitas Karyawan juga terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sehingga variabel ini memiliki peran penting dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan di tengah perubahan sistem kerja berbasis digital.

2) Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hair *et al.*, (2021) menyatakan bahwa dalam mediasi, variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui mediator. Efek total dari variabel eksogen dibagi menjadi efek langsung dan efek tidak langsung, yang dimediasi oleh mediator.

Tabel 4. 13
Uji Mediasi

Item	T-Statistic	P Values	Keterangan
<i>Digital Leadership (X1) > Adaptability (Z) > Employee Performance (Y)</i>	2.246	0.025	Signifikan
<i>Transformation Digital (X2) > Adaptability (Z) > Employee Performance (Y)</i>	2.225	0.026	Signifikan

Sumber: Data diolah Peniliti (2026)

Berdasarkan tabel 4.18, hasil pengujian *specific indirect effect*, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Digital (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Adaptabilitas Karyawan (Z) memperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,246 dengan *P Values* sebesar 0,025. Karena nilai *P Values* lebih kecil dari 0,05, maka hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Transformasi Digital (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Adaptabilitas Karyawan (Z) memperoleh nilai *T-*

Statistic sebesar 2,225 dengan P Values sebesar 0,026. Karena nilai P Values lebih kecil dari 0,05, maka hubungan tersebut juga dinyatakan signifikan. Artinya, Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan transformasi digital akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila didukung oleh kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja berbasis digital.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Kepemimpinan Digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-Statistic sebesar 3,867 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai P Values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H1 diterima, yaitu Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.** Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan digital dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan.

Kepemimpinan Digital dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan pemimpin dalam memahami teknologi, memberikan arahan penggunaan sistem kerja digital, mendorong inovasi, serta mendukung karyawan dalam menjalankan pekerjaan berbasis teknologi. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penerapan sistem kerja digital seperti *Point of Sales (POS)*, *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital membutuhkan peran pemimpin yang mampu memberikan arahan secara jelas kepada karyawan. Ketika pemimpin memiliki kemampuan digital yang baik, proses koordinasi kerja dapat berjalan lebih cepat, pengambilan keputusan menjadi lebih berbasis data, dan pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berfungsi sebagai pengarah, tetapi juga sebagai penggerak perubahan dalam sistem kerja organisasi.

Variabel Kepemimpinan Digital dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mendukung, dan mendorong pemanfaatan teknologi digital. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Kepemimpinan Digital memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,16. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa kepemimpinan digital di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan dengan baik. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X1.1 sebesar 4,26, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai telah mampu menjalankan peran kepemimpinan digital dalam mendukung pekerjaan berbasis teknologi. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada X1.10 sebesar 3,87, yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendistribusikan dan mengontrol beban kerja tim melalui platform digital. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik, sehingga dapat dipahami bahwa aspek pengelolaan beban kerja berbasis digital masih perlu diperkuat agar pelaksanaan kerja menjadi lebih merata dan efektif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat bahwa kepemimpinan digital merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan strategi, mendorong perubahan, dan meningkatkan efektivitas organisasi (Westerman et al, 2014). Pemimpin digital berperan dalam menciptakan arah perubahan yang jelas agar teknologi tidak hanya digunakan sebagai alat bantu, tetapi juga sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja. Selain itu, kepemimpinan digital mencakup dimensi inovatif dan suportif, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong penggunaan teknologi untuk menciptakan cara kerja baru serta memberikan dukungan kepada karyawan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan digital (Büyükbese et al, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan penguasaan teknologi, tetapi juga kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia agar mampu bekerja lebih produktif dalam sistem kerja digital.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Khaira, 2024). Temuan serupa juga menjelaskan bahwa digital leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance

karena pemimpin digital mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, inovatif, dan berbasis teknologi (Qiao et al, 2024). Selain itu, kepemimpinan digital juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja (Lahumuddin et al, 2024). Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Kepemimpinan Digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, khususnya pada organisasi yang sedang menjalankan proses transformasi digital.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan dengan tanggung jawab, keadilan, dan orientasi pada kemaslahatan. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan perintah, tetapi juga harus mampu mengarahkan, membimbing, dan membantu bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. An-Nisa ayat 58:

نَا سَائِلًا نَبِيٍّ مُّتَمَكِّدٍ أَذِإَوْ اٰمَلْهَآ اِلٰى تَاٰنَمَلَآ اَوْ دُوَّتْ نَا مُكْرُمًا يَّٰلَهَّآ نَا
لِدَعْلَابٍ اَوْ مُكْحَتٍ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.” (Q.S. An-Nisa ayat 58).

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap amanah harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan keadilan. Dalam konteks organisasi, pemimpin memiliki amanah untuk mengelola sumber daya manusia, memberikan arahan kerja yang jelas, serta menciptakan sistem kerja yang mendukung peningkatan kinerja. Kepemimpinan digital yang baik mencerminkan pelaksanaan amanah tersebut karena pemimpin berupaya memanfaatkan teknologi untuk memperbaiki proses kerja, meningkatkan efektivitas koordinasi, dan membantu karyawan mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, pemimpin yang mampu menggunakan teknologi secara bijak telah menjalankan peran kepemimpinannya tidak hanya secara manajerial, tetapi juga secara etis.

Selain itu, kinerja dalam Islam juga berkaitan dengan tanggung jawab manusia dalam melaksanakan pekerjaan secara sungguh-sungguh. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

مَلَأَ إِلَىٰ أَنْ تُدْرُسُوا وَلِيُؤْمِنُوا وَلِيُؤْمِنُوا وَلِيُؤْمِنُوا وَلِيُؤْمِنُوا
نَ وَلَمَعَتْ مِنْكُمْ أُمُّ الْكُفْرِ إِذْ دَاخَلَهَا مِنْ بَيْنِ أَيْدِيهَا

Artinya: “Katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu Dia memberitakan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.” (Q.S. At-Taubah ayat 105).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa setiap pekerjaan memiliki nilai pertanggungjawaban, baik di hadapan manusia maupun di hadapan Allah SWT. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, Kepemimpinan Digital dapat menjadi sarana untuk mendorong karyawan bekerja lebih terarah, disiplin, dan bertanggung jawab. Pemimpin yang mampu memberikan arahan melalui sistem digital, mengontrol pekerjaan secara adil, dan membantu karyawan memahami teknologi akan mendorong peningkatan produktivitas serta kualitas kerja. Oleh karena itu, penerapan Kepemimpinan Digital di PT. Zona Karya Nusantara tidak hanya berdampak pada efektivitas operasional, tetapi juga mencerminkan nilai amanah, keadilan, dan tanggung jawab dalam bekerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Secara praktis, pemimpin di PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat kemampuan digital, memberikan arahan yang jelas dalam penggunaan teknologi, serta memastikan distribusi beban kerja melalui sistem digital berjalan secara adil dan efektif. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan tersebut merupakan bentuk pelaksanaan amanah yang harus dijalankan dengan tanggung jawab, keadilan, dan orientasi pada peningkatan kualitas kerja.

4.2.2 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Transformasi Digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,617 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,009 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H2 diterima, yaitu Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital dalam organisasi mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Transformasi digital

tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga berhubungan dengan perubahan cara kerja, sistem koordinasi, pengelolaan data, dan proses penyelesaian pekerjaan. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penggunaan sistem digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital memberikan kemudahan bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja. Melalui sistem tersebut, proses pencatatan, pelaporan, koordinasi, dan pemantauan pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terstruktur. Kondisi ini pada akhirnya dapat membantu karyawan meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Transformasi Digital memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,09. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa transformasi digital di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan dengan baik. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X2.11 sebesar 4,32, yang menunjukkan bahwa responden menilai penggunaan teknologi digital telah mendukung efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada X2.7 sebesar 3,83, yang berkaitan dengan konsistensi pengelolaan dan pencatatan informasi pada sistem digital perusahaan. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah memberikan manfaat terhadap proses kerja, namun perusahaan tetap perlu meningkatkan konsistensi dalam pengelolaan data dan pencatatan digital agar hasil kerja menjadi lebih optimal.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan *Dynamic Capabilities Theory* yang dikemukakan oleh Teece et al, (1997). Teori tersebut menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Dalam penelitian ini, transformasi digital dapat dipahami sebagai bentuk pengelolaan sumber daya teknologi yang digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Ketika teknologi digital dapat diintegrasikan dengan proses kerja secara tepat, maka karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan, mengakses informasi, melakukan koordinasi, dan mencapai target kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sinambela dan Depari, (2025) yang menyatakan bahwa transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia

mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan produktivitas kerja. Teknologi seperti sistem informasi, *artificial intelligence*, dan platform kolaborasi dapat membantu organisasi menciptakan sistem kerja yang lebih berbasis data dan lebih adaptif terhadap perubahan. Selain itu, Qiao et al, (2024) menjelaskan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui terciptanya lingkungan kerja berbasis teknologi yang lebih efisien dan inovatif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Transformasi Digital merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Temuan ini juga selaras dengan penelitian Permana et al, (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja melalui proses perubahan organisasi yang lebih sistematis. Penerapan sistem digital mendorong organisasi untuk bekerja lebih responsif terhadap perubahan, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, transformasi digital dapat mempercepat alur kerja dan mempermudah proses pengambilan keputusan. Namun, agar manfaatnya semakin optimal, perusahaan tetap perlu memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki pemahaman yang memadai terhadap sistem digital yang digunakan.

Dalam perspektif Islam, perubahan menuju keadaan yang lebih baik merupakan bagian dari ikhtiar manusia. Transformasi digital dapat dipahami sebagai upaya organisasi untuk memperbaiki sistem kerja agar menjadi lebih efektif, efisien, dan bermanfaat. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفُنَابِ أَمْ أَوْرِيْعِيْ تَدْمُوْقِبِ أَمْ رُّيْعِيْ لَا إِلَهَ إِلَّا

Artinya: “Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.” (Q.S. Ar-Ra'd ayat 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya usaha dari manusia untuk memperbaiki keadaan. Dalam konteks organisasi, transformasi digital merupakan bentuk ikhtiar untuk mengubah sistem kerja menjadi lebih baik. PT. Zona Karya Nusantara berupaya memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas operasional, mempercepat proses kerja, dan mendukung pencapaian kinerja karyawan. Dengan adanya perubahan sistem kerja berbasis digital, karyawan dituntut untuk lebih terbuka terhadap pembaruan, lebih

disiplin dalam menggunakan sistem, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

نَوْنِمْؤْمَاوْهُلُوسِرَوْ مُكَلِّمَعُاللهِ رِيَسَفْ اَوْلَمْعَا لِقُوْ

Artinya: “Katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu.” (Q.S. At-Taubah ayat 105).

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki nilai tanggung jawab dan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, transformasi digital dapat menjadi sarana untuk membantu karyawan bekerja lebih efektif, terukur, dan bertanggung jawab. Penggunaan sistem digital memungkinkan pekerjaan lebih mudah dipantau, data lebih tertata, dan hasil kerja lebih dapat dievaluasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berdampak pada peningkatan efisiensi kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih disiplin dan profesional.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Secara praktis, PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat penerapan sistem digital, meningkatkan konsistensi pencatatan data, serta memberikan pendampingan kepada karyawan dalam menggunakan teknologi. Dalam perspektif Islam, transformasi digital merupakan bentuk ikhtiar untuk memperbaiki cara kerja dan meningkatkan kualitas hasil kerja, selama penerapannya dilakukan secara bertanggung jawab, adil, dan memberikan manfaat bagi organisasi maupun karyawan.

4.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Adaptabilitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Kepemimpinan Digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 8,819 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H3 diterima, yaitu Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan berbasis digital, mendorong penggunaan teknologi dalam pekerjaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan dapat membantu karyawan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap sistem kerja baru. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penerapan sistem kerja berbasis digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital menuntut adanya peran pemimpin yang aktif dalam membimbing karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan prosedur kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Kepemimpinan Digital memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,16. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa kepemimpinan digital di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan dengan baik. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X1.1 sebesar 4,26, yang menunjukkan bahwa pemimpin dinilai mampu menjalankan peran kepemimpinan digital dalam mendukung pekerjaan berbasis teknologi. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada X1.10 sebesar 3,87, yang berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mendistribusikan dan mengontrol beban kerja tim melalui platform digital. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan digital telah berjalan baik, aspek pengelolaan beban kerja berbasis digital masih perlu diperkuat agar karyawan lebih mudah menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang digunakan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan digital mencakup kemampuan pemimpin dalam mengarahkan perubahan, mendorong inovasi, serta memberikan dukungan kepada karyawan dalam menghadapi perkembangan teknologi. Kepemimpinan digital memiliki dimensi inovatif dan suportif, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong pemanfaatan teknologi sekaligus memberikan pendampingan selama proses transisi digital (Büyükbeşe et al, 2022). Selain itu, adaptabilitas merupakan kemampuan individu dalam aspek kognitif, afektif, dan perilaku untuk merespons perubahan lingkungan kerja secara efektif (van Dam, 2009). Dengan demikian, pemimpin digital berperan sebagai pengarah sekaligus fasilitator yang membantu karyawan

memahami perubahan, menerima sistem baru, dan menyesuaikan perilaku kerja dengan tuntutan digitalisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Syafitri et al, (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptabilitas karyawan. Pemimpin digital mampu membantu karyawan menghadapi perubahan teknologi melalui arahan, komunikasi, dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan kerja. Temuan ini juga sejalan dengan Permana et al, (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan dalam mendorong proses adaptasi organisasi terhadap perubahan digital. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Kepemimpinan Digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan Adaptabilitas Karyawan, terutama pada organisasi yang sedang menjalankan sistem kerja berbasis teknologi.

Dalam perspektif Islam, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan merupakan bagian dari ikhtiar manusia untuk memperbaiki keadaan. Perubahan tidak akan tercapai apabila manusia tidak memiliki kemauan untuk mengubah sikap, cara kerja, dan pola pikirnya. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفًا أَمْ أَوْرِيْعِي تَدْمُوقِبْ أَمْ رِيْعِي لَا إِلَهَ إِلَّا

Artinya: *"Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri."* (Q.S. Ar-Ra'd ayat 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan memerlukan usaha aktif dari manusia. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan digital dapat menjadi sarana untuk mendorong perubahan cara kerja karyawan agar lebih siap menghadapi perkembangan teknologi. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, membimbing penggunaan sistem digital, dan menciptakan budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan adaptasinya. Dengan demikian, adaptabilitas karyawan bukan hanya hasil dari tuntutan teknologi, tetapi juga hasil dari proses pembinaan dan arahan kepemimpinan yang baik.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya musyawarah, kelembutan,

dan kebijaksanaan dalam kepemimpinan. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. Ali Imran ayat 159:

لَا يُلَاحِظْكُمْ بِأَعْيُنِنَا ذِي الْعَرْشِ مَلَكٌ لَا يُلَاحِظُ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ وَلَوْ لَمْ يَلْحَظْ يَلْحَظْ لَافْتَدَىٰ مِنْكُمْ وَالْجَهَنَّمَ لَا يَمَسُّهَا إِلَّا الْأَشْقَى الَّذِي كَذَّبَ وَتَوَلَّىٰ

Artinya: “Maka, berkat rahmat Allah engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekitarmu. Karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu.” (Q.S. Ali Imran ayat 159).

Ayat tersebut mengajarkan bahwa seorang pemimpin perlu mengedepankan sikap bijaksana, terbuka, dan komunikatif dalam mengarahkan bawahannya. Dalam kaitannya dengan Kepemimpinan Digital, pemimpin tidak cukup hanya memperkenalkan teknologi, tetapi juga perlu membimbing karyawan secara bertahap agar mampu menerima dan menggunakan teknologi tersebut dengan baik. Sikap pemimpin yang komunikatif dan suportif akan membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan sistem kerja digital.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital berperan penting dalam meningkatkan Adaptabilitas Karyawan. Secara praktis, PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat peran pemimpin digital melalui arahan yang jelas, pendampingan penggunaan teknologi, pembiasaan kerja berbasis digital, serta komunikasi yang terbuka. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mampu membimbing perubahan dengan amanah, bijaksana, dan penuh tanggung jawab, sehingga karyawan dapat lebih siap beradaptasi terhadap perkembangan sistem kerja digital.

4.2.4 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Adaptabilitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Transformasi Digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 4,034 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H4 diterima, yaitu Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital

dalam organisasi mampu mendorong peningkatan kemampuan adaptasi karyawan. Semakin intens organisasi menerapkan sistem kerja berbasis digital, semakin besar pula tuntutan bagi karyawan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur, teknologi, dan alur kerja. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penggunaan sistem digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital telah mendorong karyawan untuk lebih cepat belajar, lebih fleksibel, dan lebih responsif terhadap perubahan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Transformasi Digital memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,09. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa transformasi digital di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan dengan baik. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada X2.11 sebesar 4,32, yang menunjukkan bahwa responden menilai penggunaan teknologi digital telah mendukung efektivitas dan efisiensi pekerjaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada X2.7 sebesar 3,83, yang berkaitan dengan konsistensi pengelolaan dan pencatatan informasi pada sistem digital perusahaan. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah diterapkan dengan cukup baik, namun perusahaan masih perlu meningkatkan keteraturan pencatatan data digital agar proses adaptasi karyawan terhadap sistem kerja menjadi lebih optimal.

Secara teoritis, temuan ini mendukung *Dynamic Capabilities Theory* yang dikemukakan oleh Teece et al, (1997), yang menekankan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan. Transformasi digital dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai bentuk perubahan sumber daya teknologi yang menuntut kemampuan adaptif dari karyawan. Teknologi digital tidak hanya menghadirkan alat kerja baru, tetapi juga mengubah cara kerja, pola komunikasi, sistem pelaporan, serta proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Zhang et al, (2021) yang menjelaskan bahwa transformasi digital mendorong organisasi untuk memperkuat

kemampuan adaptasi agar tetap relevan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang dinamis. Selain itu, Sinambela dan Depari, (2025) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, literasi digital, dukungan infrastruktur, serta budaya organisasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai penggunaan teknologi, tetapi juga sebagai proses perubahan yang membutuhkan kesiapan adaptif dari karyawan.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian Permana et al, (2025) yang menunjukkan bahwa transformasi digital dapat mempercepat proses adaptasi organisasi dan karyawan. Transformasi digital mendorong organisasi untuk membangun sistem kerja yang lebih responsif, sementara karyawan dituntut untuk menyesuaikan diri dengan sistem, prosedur, dan tuntutan kerja baru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Transformasi Digital merupakan faktor penting dalam membentuk Adaptabilitas Karyawan, khususnya pada organisasi yang sedang menuju sistem kerja berbasis digital.

Dalam perspektif Islam, perubahan menuju keadaan yang lebih baik merupakan bagian dari ikhtiar manusia. Transformasi digital dapat dipahami sebagai upaya organisasi untuk memperbaiki sistem kerja agar menjadi lebih efektif, efisien, dan bermanfaat. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفُنَابِ أَمْ أَوْرِيْعِيْ تَدْمُوْقِبِ أَمْ رُّيْعِيْ لَا إِلَهَ إِلَّا

Artinya: *“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”* (Q.S. Ar-Ra'd ayat 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya usaha dari manusia untuk memperbaiki diri dan keadaannya. Dalam konteks organisasi, transformasi digital merupakan bentuk usaha untuk mengubah sistem kerja menjadi lebih baik. PT. Zona Karya Nusantara berupaya memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi data, memperbaiki koordinasi, dan mendukung efektivitas operasional. Perubahan tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kesiapan dalam belajar, menerima

pembaruan, dan menyesuaikan diri dengan sistem kerja digital.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya kesiapan menghadapi masa depan. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. Al-Hasyr ayat 18:

اَللّٰهُمَّ اِنِّ اِلٰهَ اَوْقَاتٍ اَوْقَاتٍ تَمَدَّدَ اَمْسُ فَذُرْ ظَنَّنَا اِلٰهَ اَوْقَاتٍ اَوْقَاتٍ اِيَّا
نَ وَلَمْعَتِ اَمْرِ رِيْبَخَ

Artinya: *“Wahai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. Bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.”* (Q.S. Al-Hasyr ayat 18).

Ayat tersebut memberikan pesan bahwa setiap individu perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi masa depan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, transformasi digital merupakan bagian dari persiapan organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi dan persaingan kerja. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan sistem digital akan lebih siap menghadapi perubahan pekerjaan, lebih cepat memahami prosedur baru, dan lebih mampu mempertahankan kinerja dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital berperan penting dalam meningkatkan Adaptabilitas Karyawan. Secara praktis, PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat penerapan sistem digital, meningkatkan konsistensi pengelolaan data, serta memberikan pendampingan kepada karyawan agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Dalam perspektif Islam, transformasi digital merupakan bentuk ikhtiar untuk memperbaiki sistem kerja, sedangkan adaptabilitas karyawan merupakan bentuk kesiapan individu dalam menghadapi perubahan secara bertanggung jawab dan produktif.

4.2.5 Pengaruh Adaptabilitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, variabel Adaptabilitas Karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,484 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,013 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa **H5 diterima, yaitu Adaptabilitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, serta tuntutan pekerjaan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki adaptabilitas tinggi cenderung lebih mudah menerima perubahan, lebih cepat memahami sistem kerja baru, serta lebih mampu menyesuaikan perilaku kerja dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penerapan sistem kerja berbasis digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital menuntut karyawan untuk terus belajar, menyesuaikan diri, serta mampu menggunakan teknologi dalam mendukung pekerjaan sehari-hari.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Adaptabilitas Karyawan memperoleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,12. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju bahwa karyawan di PT. Zona Karya Nusantara memiliki kemampuan adaptasi yang baik. Item dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada Z.9 sebesar 4,31, yang menunjukkan bahwa karyawan dinilai mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja, tuntutan pekerjaan, maupun penggunaan teknologi digital di lingkungan perusahaan. Sementara itu, nilai rata-rata terendah terdapat pada Z.1 sebesar 3,98. Meskipun menjadi nilai terendah, skor tersebut tetap berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan awal karyawan dalam merespons perubahan telah tergolong positif, namun masih perlu diperkuat agar proses adaptasi terhadap sistem kerja digital dapat berlangsung lebih cepat dan efektif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat van Dam, (2009) yang menyatakan bahwa adaptabilitas merupakan kemampuan individu dalam merespons perubahan organisasi melalui aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Individu dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi akan lebih siap menghadapi tekanan perubahan, lebih cepat memahami sistem kerja baru, dan mampu menyesuaikan perilaku kerja sesuai kebutuhan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung *Dynamic Capabilities Theory* yang dikemukakan oleh Teece et al, (1997), yang menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang sangat bergantung pada kemampuan dalam mengintegrasikan serta menyesuaikan sumber daya dengan perubahan lingkungan.

Dalam konteks penelitian ini, adaptabilitas karyawan menjadi bagian penting dari kemampuan organisasi dalam memanfaatkan perubahan digital agar berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Karliena et al, (2026) yang menyatakan bahwa adaptabilitas memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah perkembangan teknologi. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan digital akan lebih mudah menjalankan pekerjaan, menyelesaikan tugas, dan mempertahankan produktivitas dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, Zhang et al, (2021) menegaskan bahwa kemampuan adaptasi individu menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja ketika organisasi menghadapi perubahan digital. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Adaptabilitas Karyawan merupakan faktor penting yang mampu meningkatkan Kinerja Karyawan, khususnya pada organisasi yang sedang menjalankan transformasi digital.

Dalam perspektif Islam, kemampuan beradaptasi dengan perubahan dapat dipahami sebagai bagian dari ikhtiar manusia untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kualitas kerja. Islam mengajarkan bahwa perubahan tidak akan terjadi apabila manusia tidak berusaha mengubah keadaan dirinya. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفْنَا بَأْمَ أَوْ رِيْعِي تَدْمُوقِبْ أَمْ رِيْعِي لَا أَلَّهَ نَّإِ

Artinya: *“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.”* (Q.S. Ar-Ra'd ayat 11).

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan membutuhkan kemauan, kesiapan, dan usaha dari manusia. Dalam konteks organisasi, karyawan yang mampu beradaptasi dengan sistem kerja digital menunjukkan adanya kemauan untuk memperbaiki cara kerja, meningkatkan kemampuan, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Adaptabilitas menjadi bentuk kesiapan individu dalam menghadapi perubahan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan produktif. Oleh karena itu, karyawan yang terbuka terhadap pembaruan dan bersedia belajar menggunakan teknologi dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, Islam juga menekankan pentingnya bekerja secara sungguh-sungguh dan bertanggung jawab. Hal ini ditegaskan dalam Q.S. At-Taubah ayat 105:

مَلَأَ إِلَىٰ أَنْ تُدْرُسُوا ۖ وَنُفِئُوا ۖ وَلَوْ سَرَوُا ۖ مُكَلِّمَ ٱللَّهِ ۖ يَرَىٰ سَفَ ٱلْأَعْمَالِ ۖ لَقَوْلُ
نَ ٱلْمَعْتَمِدِ ۖ مُتَّكِ ٱلْمُكْتَبِ ۖ فِدَ ٱلْهَشَاوِ ۖ بِغِلَا

Artinya: “Katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Maha Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu Dia memberitakan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki nilai pertanggungjawaban. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, adaptabilitas karyawan menjadi salah satu bentuk tanggung jawab dalam menghadapi perubahan pekerjaan. Karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan teknologi, memahami sistem kerja baru, dan tetap menjaga kualitas pekerjaan menunjukkan sikap profesional dalam bekerja. Dengan kemampuan adaptasi yang baik, karyawan dapat menyelesaikan tugas secara lebih efektif, menjaga produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karyawan berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Secara praktis, PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat kemampuan adaptasi karyawan melalui pelatihan, pendampingan, pembiasaan penggunaan sistem digital, serta dukungan dari pimpinan. Dalam perspektif Islam, adaptabilitas merupakan bentuk ikhtiar untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kualitas kerja, sedangkan kinerja yang baik merupakan wujud tanggung jawab dalam menjalankan amanah pekerjaan.

4.2.6 Pengaruh Kepemimpinan Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Adaptabilitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian mediasi, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Adaptabilitas Karyawan terbukti signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,246 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,025 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H6**

diterima, yaitu Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan Adaptabilitas Karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan digital, mendukung penggunaan teknologi, serta membimbing karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja akan membantu karyawan menjadi lebih adaptif. Ketika karyawan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan prosedur kerja, maka mereka akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan secara efektif, cepat, dan sesuai dengan target yang ditetapkan.

Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penerapan sistem kerja berbasis digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital membutuhkan peran pemimpin yang mampu mengarahkan karyawan secara aktif. Kepemimpinan Digital yang baik dapat membantu karyawan memahami fungsi sistem digital, mengurangi hambatan dalam penggunaan teknologi, serta meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan. Dengan adanya Adaptabilitas Karyawan, pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan menjadi lebih kuat karena arahan pemimpin dapat diterjemahkan oleh karyawan ke dalam perilaku kerja yang lebih fleksibel, responsif, dan produktif.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan digital berperan dalam mengarahkan strategi, mendorong perubahan, dan meningkatkan efektivitas organisasi melalui pemanfaatan teknologi (Westerman et al, 2014). Selain itu, Kepemimpinan Digital mencakup dimensi inovatif dan suportif, yaitu kemampuan pemimpin dalam mendorong pemanfaatan teknologi sekaligus memberikan dukungan kepada karyawan selama proses transisi digital (Büyükeşe et al, 2022). Dalam hubungan tersebut, Adaptabilitas Karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital dapat berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh konsep adaptabilitas yang dikemukakan oleh van Dam, (2009), bahwa adaptabilitas merupakan kemampuan

individu dalam aspek kognitif, afektif, dan perilaku untuk merespons perubahan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki adaptabilitas tinggi akan lebih siap memahami perubahan, menerima sistem kerja baru, dan menyesuaikan perilaku kerja dengan tuntutan organisasi. Dengan demikian, Kepemimpinan Digital akan lebih efektif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan apabila karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan digital.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Permana et al, (2025) yang menunjukkan bahwa pengaruh transformasi dan kepemimpinan digital terhadap kinerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui proses adaptasi organisasi yang sistematis. Selain itu, Syafitri et al, (2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif terhadap adaptabilitas karyawan dalam menghadapi transformasi teknologi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Kinerja Karyawan.

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan merupakan amanah yang harus dijalankan dengan tanggung jawab, arahan yang baik, dan kepedulian terhadap orang yang dipimpin. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas mengatur pekerjaan, tetapi juga membimbing bawahannya agar mampu menghadapi perubahan dan menjalankan tugas dengan baik. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. An-Nisa ayat 58:

نَا سَأَلْنَا نَبِيَّ مُمْتَكِدًا إِذْ قَالَ لَهُمْ هَؤُلَاءِ لِلَّهِ فَلَا تَأْمُرُوا بِأَمْرٍ أَلَيْسَ لَكُمْ بِأَعْيُنٍ تُبْصِرُونَ وَلَا بِأَفْئِدَةٍ تَعْقِلُونَ أَتَسْمِعُونَ لَهُمْ سِرًّا وَإِنَّ لَهُمُ الْقُوَّةَ الْكَافِرَةَ أَفَتَعْلَمُونَ أَفَتَعْلَمُونَ
أَرْيَا صَبْرًا عَمَّا نَكُفِّرُ بَعْدَ ذَلِكَ مِنْهُمْ قَدْ جَاءَ الْفَصْلُ الْكَلَامُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Ayat tersebut menunjukkan bahwa pemimpin harus menjalankan amanah secara adil dan bertanggung jawab. Dalam konteks penelitian ini, Kepemimpinan Digital merupakan bentuk amanah pemimpin dalam mengarahkan karyawan menghadapi sistem kerja berbasis teknologi. Pemimpin yang memberikan arahan, dukungan, dan pendampingan dalam penggunaan teknologi membantu karyawan

menjadi lebih siap dan adaptif terhadap perubahan. Dengan meningkatnya adaptabilitas, karyawan dapat bekerja lebih baik dan memberikan hasil kerja yang lebih optimal.

Selain itu, Islam juga menegaskan bahwa perubahan membutuhkan usaha dari manusia. Hal ini dijelaskan dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفُنَا بِأَمْرِ أَوْ رِيْعِي سَيِّئًا مَوْقِبًا أَمْ رِيْعِي لَا إِلَهَ إِلَّا

Artinya: “*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri.*”

Ayat tersebut relevan dengan konsep Adaptabilitas Karyawan karena kemampuan beradaptasi merupakan bentuk usaha individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Dalam lingkungan kerja digital, karyawan dituntut untuk belajar, menerima pembaruan, dan menyesuaikan cara kerja agar tetap produktif. Dengan adanya arahan dari pemimpin digital, proses perubahan tersebut dapat berlangsung lebih terarah dan lebih mudah diterima oleh karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan. Secara praktis, PT. Zona Karya Nusantara perlu terus memperkuat peran pemimpin digital melalui arahan yang jelas, pendampingan penggunaan teknologi, komunikasi yang terbuka, serta pembiasaan kerja berbasis digital. Dalam perspektif Islam, hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang amanah dan perubahan diri yang dilakukan secara sungguh-sungguh dapat mendorong peningkatan kualitas kerja karyawan.

4.2.7 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Adaptabilitas Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian mediasi, pengaruh tidak langsung Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan melalui Adaptabilitas Karyawan terbukti signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,225 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,026 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan **bahwa H7 diterima, yaitu Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Transformasi Digital tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui Adaptabilitas Karyawan. Artinya, penerapan teknologi digital dalam organisasi akan memberikan hasil yang lebih optimal apabila karyawan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja yang terjadi. Dalam konteks PT. Zona Karya Nusantara, penggunaan sistem digital seperti *Point of Sales* (POS), *Power BI*, *Google Workspace*, dan media koordinasi digital akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila karyawan mampu memahami, menerima, dan menggunakan teknologi tersebut secara tepat dalam pekerjaan sehari-hari.

Transformasi Digital dalam penelitian ini menggambarkan proses perubahan sistem kerja dari pola kerja konvensional menuju sistem kerja berbasis teknologi. Perubahan tersebut menuntut karyawan untuk memiliki kesiapan dalam belajar, kemampuan menyesuaikan diri, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan alur kerja. Apabila karyawan memiliki Adaptabilitas yang baik, maka teknologi digital tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk mempercepat pekerjaan, meningkatkan akurasi data, memperbaiki koordinasi, dan mendukung pencapaian target kerja. Dengan demikian, Adaptabilitas Karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana Transformasi Digital dapat berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel Transformasi Digital memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,09 yang menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital di PT. Zona Karya Nusantara telah berjalan dengan baik. Sementara itu, variabel Adaptabilitas Karyawan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,12 yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan adaptasi yang baik dalam menghadapi perubahan sistem kerja digital. Kedua hasil tersebut memperkuat temuan mediasi bahwa penerapan Transformasi Digital akan semakin efektif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan apabila didukung oleh kemampuan adaptasi karyawan terhadap sistem dan teknologi yang digunakan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sejalan dengan *Dynamic Capabilities Theory* yang dikemukakan oleh Teece et al, (1997). Teori tersebut menekankan bahwa keunggulan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya yang

dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan menyesuaikan sumber daya tersebut dalam menghadapi perubahan lingkungan. Dalam penelitian ini, teknologi digital merupakan sumber daya organisasi, sedangkan Adaptabilitas Karyawan merupakan kemampuan individu dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi tersebut agar berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, Transformasi Digital membutuhkan kesiapan adaptif dari karyawan agar manfaatnya dapat dirasakan secara nyata dalam proses kerja.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian Permana et al, (2025) yang menyatakan bahwa pengaruh transformasi digital terhadap kinerja tidak selalu berdiri sendiri, tetapi dapat diperkuat melalui proses adaptasi organisasi dan karyawan. Selain itu, Sinambela dan Depari, (2025) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, literasi digital, dukungan infrastruktur, serta kemampuan beradaptasi terhadap sistem kerja baru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa Transformasi Digital akan lebih efektif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan apabila didukung oleh Adaptabilitas Karyawan.

Dalam penelitian ini, Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai mediasi parsial. Hal ini karena pengaruh langsung Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan terbukti signifikan, dan pengaruh tidak langsung melalui Adaptabilitas Karyawan juga terbukti signifikan. Artinya, Transformasi Digital dapat meningkatkan Kinerja Karyawan secara langsung, tetapi pengaruh tersebut juga dapat diperkuat melalui kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan sistem kerja digital. Dengan demikian, Adaptabilitas Karyawan menjadi faktor penghubung yang memperjelas mekanisme hubungan antara Transformasi Digital dan Kinerja Karyawan.

Dalam perspektif Islam, perubahan menuju keadaan yang lebih baik merupakan bagian dari ikhtiar manusia. Transformasi Digital dapat dipahami sebagai upaya organisasi untuk memperbaiki sistem kerja agar menjadi lebih efektif, efisien, dan bermanfaat. Hal ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Ar-Ra'd ayat 11:

مَهْسِفْنَا بِأَمْرٍ أَوْ رِيْعِيْ تَدْمُوْ قَبْ أَمْ رِيْعِيْ لَا إِلَهَ إِلَّا

Ayat tersebut menunjukkan bahwa perubahan membutuhkan usaha aktif dari manusia. Dalam konteks penelitian ini, Transformasi Digital merupakan bentuk perubahan sistem kerja yang dilakukan organisasi, sedangkan Adaptabilitas Karyawan merupakan bentuk usaha individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Karyawan yang mampu belajar, menerima pembaruan, dan menggunakan teknologi secara bertanggung jawab akan lebih mampu meningkatkan kualitas hasil kerjanya.

جَاءَ إِلَىٰ نَوْدَرْتَسُو^ص وَنُيْمُو^ص مَاوُ^ص هُلُوسِرَوُ^ص مُكَلَمَعُ^ص اللَّهِ رَيْسَفَ^ص أَوْلَمْعَا^ص لِقَوُ^ص
نَ وَلَمَعَدَ^ص مَثْنَكْ^ص أَمْبَ^ص مُكُبَّبِيْفَ^ص دَهْهَشَاوُ^ص بِيْغَا^ص

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memiliki nilai pertanggungjawaban. Dalam kaitannya dengan Transformasi Digital, penggunaan teknologi dalam pekerjaan harus diarahkan untuk meningkatkan kualitas kerja, kedisiplinan, efektivitas, dan tanggung jawab. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan sistem digital dapat bekerja secara lebih terukur, menyelesaikan tugas dengan lebih baik, dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

95

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data mengenai pengaruh Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan dengan Adaptabilitas Karyawan sebagai variabel mediasi pada PT. Zona Karya Nusantara, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 3,867 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan digital, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi, memberikan arahan kerja yang jelas, serta mendorong inovasi digital dapat membantu meningkatkan efektivitas kerja karyawan.
2. Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,617 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,009 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan sistem digital dalam proses kerja dapat membantu karyawan bekerja lebih cepat, terarah, dan efisien.
3. Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 8,819 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital mampu mendorong peningkatan kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja dan teknologi.
4. Transformasi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Adaptabilitas Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 4,034 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,000 yang lebih

kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan transformasi digital, maka semakin tinggi pula kemampuan adaptasi karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan proses kerja berbasis teknologi.

5. Adaptabilitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,484 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,013 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, sistem kerja baru, dan tuntutan kerja digital.
6. Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,246 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,025 yang lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kemampuan adaptasi karyawan. Dengan demikian, Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Kinerja Karyawan.
7. Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *T-Statistic* sebesar 2,225 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai *P Values* sebesar 0,026 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap sistem kerja digital. Dengan demikian, Adaptabilitas Karyawan berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara Transformasi Digital dan Kinerja Karyawan

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT. Zona Karya Nusantara, perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan penerapan Kepemimpinan Digital dalam lingkungan kerja. Pemimpin perlu lebih aktif memberikan arahan terkait penggunaan teknologi digital, mendorong inovasi, serta membantu karyawan memahami sistem kerja berbasis digital. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Perusahaan perlu memperkuat pelaksanaan Transformasi Digital secara menyeluruh. Penerapan teknologi digital tidak hanya perlu difokuskan pada penyediaan sistem atau aplikasi, tetapi juga harus diikuti dengan pelatihan, pendampingan, dan evaluasi penggunaan sistem. Dengan demikian, teknologi digital yang diterapkan dapat benar-benar mendukung efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja karyawan.
3. PT. Zona Karya Nusantara disarankan untuk meningkatkan Adaptabilitas Karyawan melalui program pelatihan keterampilan digital, pembelajaran berkelanjutan, serta pembiasaan terhadap sistem kerja baru. Hal ini penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Dalam menjalankan transformasi digital, perusahaan perlu memperhatikan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Transformasi digital tidak cukup hanya dilakukan melalui penerapan teknologi, tetapi juga perlu diimbangi dengan kemampuan karyawan dalam memahami, menerima, dan menggunakan teknologi secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari.
5. Bagi para pemimpin di perusahaan, perlu dibangun pola kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada teknologi, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia. Pemimpin perlu memberikan dukungan, motivasi, arahan, serta ruang belajar bagi karyawan agar mereka lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan digital.

6. Perusahaan juga perlu memperkuat peran Adaptabilitas Karyawan sebagai penghubung antara Kepemimpinan Digital, Transformasi Digital, dan Kinerja Karyawan. Hal ini karena hasil penelitian menunjukkan bahwa Adaptabilitas Karyawan mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Digital dan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendorong karyawan untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
7. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Kinerja Karyawan, seperti Kompetensi Digital, Budaya Organisasi, Keterikatan Kerja, Kepuasan Kerja, Kemampuan Inovasi, atau Literasi Digital. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
8. Penelitian selanjutnya juga disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor, perusahaan, atau wilayah yang berbeda. Dengan cakupan objek yang lebih luas, hasil penelitian dapat dibandingkan dengan konteks organisasi lain sehingga temuan yang diperoleh memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sarayrah, S., dkk. (2024). Digital transformation and organizational performance: A strategic perspective in the modern era. *Journal of Business Strategy and Digital Transformation*, 15(1), 45-62.
- Ayyasy, M. R., & Maelani, A. (2024). Kompetensi digital dan kinerja karyawan di era modern: Tantangan dan peluang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Digital*, 3(1), 12-25.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Laporan Statistik E-Commerce Indonesia 2023-2024*. Jakarta: BPS RI.
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Ünlü, S. B. (2022). A study on Digital Leadership Scale (DLS) development. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(2), 150-167.
- Cahyono, B., & Rizqi, M. (2023). Literasi digital sebagai fondasi adaptabilitas karyawan di sektor retail. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(3), 88-102.
- Chen, L., dkk. (2025). Adaptive digital leadership and technical self-efficacy: Managing workplace innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122-135.
- Dahman, dkk. (2023). Digital leadership and its impact on work abilities and individual motivation in complex operational systems. *Journal of Applied Management Research*, 10(2), 201-218.
- Danuri, M. (2019). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. *Jurnal Ilmiah Infokam*, 15(1), 36-49.
- Databox. (2024). *Tren Pertumbuhan Ekonomi Digital Indonesia 2024*. Katadata Databoks.
- Ding, X. (2026). Digital leadership, digital platform capability and digital business model innovation of start-ups. *Journal of Innovation & Knowledge*, 11(1), 100-115.
- Gultom, K. (2023). Pengaruh penerapan teknologi informasi terhadap kinerja SDM pada penyelenggaraan MICE. *Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata*, 6(1), 40-52.

- Karliena, dkk. (2026). Transformasi digital dan tantangan kepemimpinan: Studi kualitatif tentang digital leadership, adaptabilitas, dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 14(1), 22-35.
- Khaira, N. (2024). Peran literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan: Studi kasus generasi Millennial dan Z di GoTo Group. *Human Resource Management Review*, 5(1), 34-48.
- Lahumuddin, dkk. (2024). The effects of E-Performance and digital leadership on employee performance in MSMEs. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), 110-128.
- Lestari, D., & Mahanani, E. (2024). Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan milenial dengan variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 55-68.
- Li, X., dkk. (2025). Transformational leadership and innovative behavior in digital work systems. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(2), 112-129.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, dkk. (2024). The influence of digital leadership on employee performance with digital culture as a moderating variable. *Journal of Digital Transformation and Management*, 7(2), 88-103.
- Permana, dkk. (2025). Digital transformation and leadership: The mediating role of organizational adaptation in performance. *International Journal of Education and Digital Learning*, 3(1), 45-60.
- Popescu, G., dkk. (2025). Meta-analysis of leadership influence on job performance: The role of employee readiness. *Journal of Management Studies*, 62(1), 44-70.
- Putri, A. R. (2024). Pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan: Studi kasus efisiensi operasional. *Jurnal Manajemen Informatika*, 14(1), 77-89.
- Putri, A. R., dkk. (2021). Transformasi digital dan evolusi organisasi: Studi empiris pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(2), 101-115.
- Qiao, dkk. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational

- commitment in the digital era. *Systems Research and Behavioral Science*, 41(2), 310-325.
- Rumapea, O., dkk. (2024). Digital leadership in improving organizational employee performance. *Journal of Social Science and Business*, 8(2), 215-228.
- Shidqi, M., dkk. (2023). Digitalization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in banking sector. *International Journal of Finance & Banking*, 11(4), 110-125.
- Sinambela, L. P., & Depari, G. (2025). Transformasi digital dalam MSDM: Peran teknologi dalam meningkatkan kinerja karyawan di era kerja hibrida. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 19(1), 1-20.
- Sonnentag, S., dkk. (2024). Interaction between human abilities and digital tools: A modern perspective on job performance. *SAGE Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427-447.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syafitri, N., dkk. (2025). Kepemimpinan digital sebagai kunci adaptasi karyawan di tengah transformasi teknologi. *Jurnal Psikologi Organisasi dan Industri*, 11(1), 55-70.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Usman, H., & Widyastuti, R. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan digital, budaya digital, teknologi digital terhadap kinerja organisasi dengan literasi digital sebagai pemoderasi di Jabodetabek. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(3), 301-318.
- Van Dam, K. (2009). Employee adaptability to organizational change: A review of individual and organizational factors. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 150-172.
- van Roekel, H., dkk. (2025). Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale. *Public Management Review*, 27(1), 1-25.
- Westerman, G., dkk. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.

- Wibowo, A., dkk. (2022). Transformasi digital dan kinerja organisasi: Studi pada sektor retail. *Jurnal Manajemen Informatika*, 12(1), 1-15.
- Wicaksono, dkk. (2024). Technology Acceptance Model (TAM) in digital retail management. *Journal of Information Technology and Management*, 9(1), 77-89.
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112.
- Zhang, J., dkk. (2021). Individual adaptability in the workplace: A review and future research agenda. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-18.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama : Aldi Hamdu

Tempat, tanggal lahir : Boyolali, 12 Maret 2002

Alamat : Kalibata Utara RT.008/002, Kel. Kalibata, Kec Pancoran, Jakarta Selatan

No. Telepon : 087711120175

Email : aldihamdu1112@gmail.com

Pendidikan Formal

2008-2014 : MIN 1 Kebonan

2014-2017 : SMP Negeri 238 Jakarta

2017-2020 : SMA Negeri 60 Jakarta

2022-2025 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Transformasi Digital Dengan Adaptabilitas Karyawan Sebagai Variabel Mediasi

Pilihlah pernyataan yang dirasa sesuai dengan keadaan anda. Mohon untuk menjawab kuissoner ini dengan sejujur-jujurnya dan jawaban Anda akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk keperluan penelitian ini.

Nama (boleh inisial) :

Usia (Th) :

Jenis Kelamin :

Lama Bekerja :

Divisi :

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Gunakan skala 1–5 dengan arti sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

A. Kepemimpinan Digital (X1)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memiliki visi yang inovatif.					
2	Pemimpin mampu membangun dan mengoordinasikan tim dengan cepat.					
3	Pemimpin memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini terkait teknologi digital dan transformasi digital					
4	Pemimpin bertindak proaktif dalam proses transformasi digital organisasi.					
5	Pemimpin mampu menyeimbangkan bisnis lama dan baru, tren modern dan tradisi, serta inovasi dan integrasi.					
6	Pemimpin mampu menarik dan menemukan talenta digital baru bagi organisasi.					
7	Pemimpin mendorong karyawan ketika menghadapi kesulitan dalam transformasi digital.					

8	Pemimpin menjadi panutan dalam proses transformasi digital					
9	Pemimpin memperhatikan kesejahteraan karyawan selama transformasi digital.					
10	Pemimpin saya mampu mendistribusikan dan mengontrol beban kerja tim dengan efektif melalui platform digital.					
11	Pemimpin saya menetapkan target kerja operasional retail yang jelas berbasis data digital					

B. Transformasi Digital (X2)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai untuk menyelesaikan tugas harian saya.					
2	Saya menggunakan platform digital yang disediakan perusahaan secara intensif dalam bekerja					
3	Integrasi sistem digital di perusahaan mengeliminasi proses kerja manual yang berbelit-belit					
4	Saya merasa teknologi digital memberikan fitur baru yang memudahkan kerja saya.					
5	Saya merasa teknologi digital membuat tugas saya lebih cepat selesai.					
6	Penerapan ekosistem teknologi mempermudah koordinasi antar-cabang toko retail.					
7	Saya merasa semua informasi harian tercatat secara rapi dan menyeluruh.					
8	Saya dapat mengakses data aktivitas kerja dan performa penjualan dengan mudah melalui sistem yang ada.					
9	Informasi pencatatan harian yang disajikan oleh sistem digital perusahaan bersifat transparan dan akurat.					
10	Saya merasa hasil kerja saya menjadi lebih rapi dengan dukungan teknologi digital.					
11	Saya merasa penggunaan sistem digital membantu saya					

	bekerja dengan standar yang lebih tinggi.					
--	---	--	--	--	--	--

C. Adaptabilitas Karyawan(Z)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu memahami dengan cepat perubahan metode kerja akibat penggunaan teknologi baru					
2	Saya berusaha mencari cara berpikir baru untuk menyelesaikan masalah pekerjaan di era digital.					
3	Saya memiliki kesiapan mental untuk menerima perubahan struktur organisasi yang terjadi secara tiba-tiba.					
4	Saya merasa antusias dan bersemangat dalam mempelajari sistem digital baru di perusahaan.					
5	Saya mampu mengelola stres atau kecemasan ketika menghadapi hambatan dalam penggunaan teknologi baru.					
6	Saya bersikap terbuka terhadap saran dan kritik yang berkaitan dengan penyesuaian cara kerja saya.					
7	Saya secara aktif mengubah cara kerja saya agar selaras dengan sistem teknologi yang baru diterapkan.					
8	Saya mampu bekerja secara efektif meskipun sedang berada dalam kondisi lingkungan kerja yang tidak menentu.					
9	Saya mengambil inisiatif untuk mempelajari keterampilan digital baru tanpa harus menunggu instruksi atasan					

D. Kinerja Karaywan (Y)

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu merencanakan pekerjaan sehingga dapat menyelesaikannya tepat waktu.					

2	Saya terus mengingat target kerja yang harus saya capai.					
3	Saya mampu menetapkan prioritas dalam pekerjaan.					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien.					
5	Saya mampu mengatur waktu kerja dengan baik.					
6	Saya berinisiatif memulai tugas baru setelah tugas sebelumnya selesai.					
7	Saya bersedia menjalankan tugas-tugas yang menantang yang ditawarkan kepada saya.					
8	Saya berusaha memperbarui pengetahuan terkait pekerjaan saya.					
9	Saya berusaha terus memperbarui keterampilan terkait pekerjaan saya.					
10	Saya menemukan solusi kreatif dalam menghadapi masalah baru.					
11	Saya mengambil tanggung jawab tambahan dalam bekerja.					
12	Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya.					
13	Saya berpartisipasi aktif dalam rapat atau pertemuan.					
14	Saya mengeluhkan persoalan-persoalan kecil dalam pekerjaan saya.					
15	Saya cenderung membesar-besarkan masalah di tempat kerja saya.					
16	Saya cenderung melihat sisi negatif daripada sisi positif di tempat kerja saya.					
17	Saya membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan orang-orang di luar tempat kerja saya.					

Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas

	X1	X2	Y	Z
X1.1	0.772			
X1.10	0.744			
X1.11	0.798			
X1.2	0.813			
X1.3	0.806			
X1.4	0.826			
X1.5	0.816			
X1.6	0.775			
X1.7	0.796			
X1.8	0.732			
X1.9	0.762			
X2.1		0.723		
X2.10		0.767		
X2.11		0.808		
X2.2		0.807		
X2.4		0.830		
X2.5		0.791		
X2.6		0.738		
X2.7		0.756		
X2.8		0.790		
X2.9		0.795		
Y1			0.793	
Y10			0.779	
Y11			0.804	
Y12			0.737	
Y13			0.805	
Y14			0.820	
Y15			0.757	
Y16			0.742	
Y17			0.708	
Y2			0.793	
Y3			0.766	
Y4			0.743	
Y5			0.779	
Y6			0.718	
Y7			0.851	
Y8			0.808	
Y9			0.815	
Z1				0.757
Z2				0.831
Z3				0.823
Z4				0.786
Z5				0.854
Z6				0.763

Z7				0.752
Z8				0.776
Z9				0.711

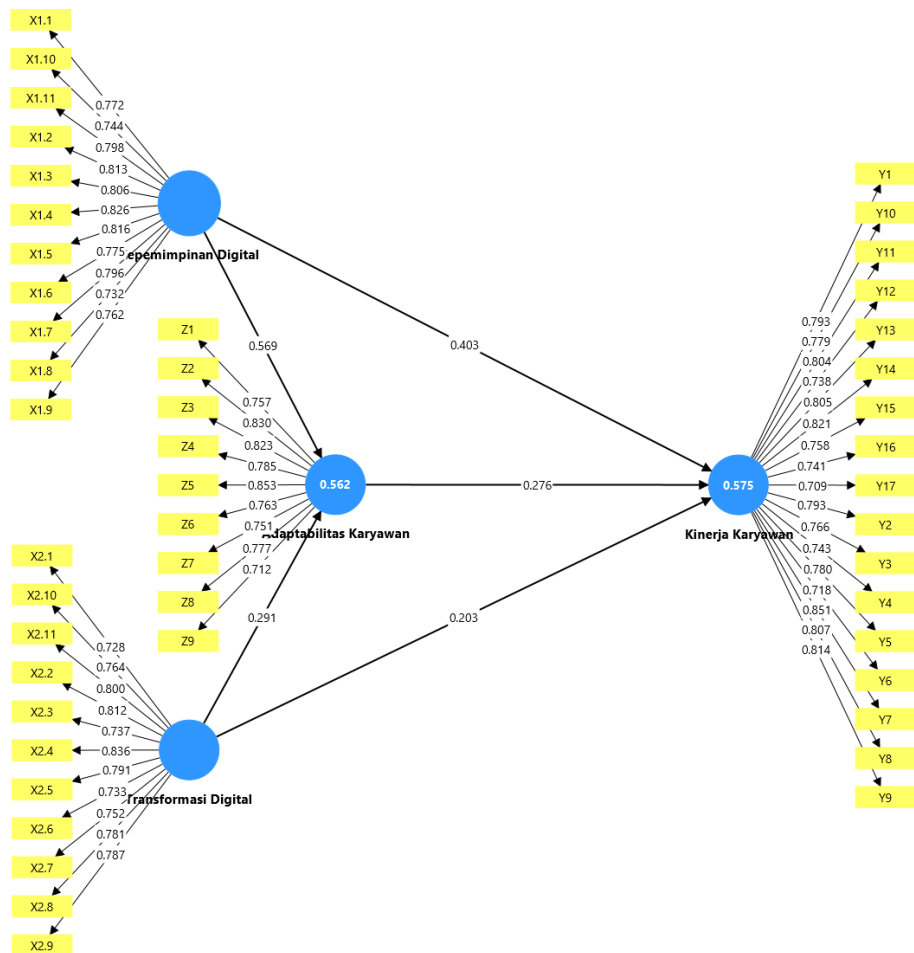
Lampiran 4 : Hasil Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
X1	0.938	0.939	0.947	0.618
X2	0.929	0.934	0.940	0.610
Y	0.959	0.962	0.963	0.606
Z	0.922	0.924	0.935	0.616

Lampiran 5 : Lampiran R – Square

	R-square	R-square adjusted
Y	0.575	0.565
Z	0.562	0.555

Lampiran 6 : Gambar Uji Hipotesis



Lampiran 7 : Data Kuesioner

Kepemimpinan Digital

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11
5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5
3	5	5	4	3	4	4	2	2	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
4	3	5	4	5	4	3	5	4	4	5
3	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3
3	4	5	4	4	3	4	4	2	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4
4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3
4	3	2	3	4	4	3	3	5	5	3
4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4
5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4

5	5	5	3	4	5	4	5	5	4	4
3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5
3	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	5	5	5	3	5	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4
4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3
2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
5	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5
5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3
5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4
3	4	4	3	4	4	4	2	4	4	5
5	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5
4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4
5	3	3	2	4	2	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4
4	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4
4	4	4	5	2	4	4	4	5	3	4

4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5
5	5	3	4	4	5	4	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3
4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5
3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2
4	3	4	2	3	4	5	4	3	3	4
3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5
4	4	5	4	4	4	5	3	4	5	5
5	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4

Transformasi Digital

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11
4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
2	3	3	4	4	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5
3	5	3	3	3	4	3	4	3	4	5
5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5
5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5

5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	5
4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4
3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	5	5	3	4	4	5	4	5
4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5

4	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5
2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	2	4	2	3	3	5	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	3	4	5	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	5	2	5	5
3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
3	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	4	4	3	4	2	2	3	3	3	3
4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	5
4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
4	5	3	4	3	4	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	3	3	5	5	4	5
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	2
3	4	4	4	2	3	2	3	3	4	3
3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4

3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3
3	4	4	5	2	3	3	3	3	4	4
3	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4
4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	3	5	4	4	2	4	4	3	4
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
4	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4
4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	2	4	4	3	4
4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4
3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4
4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4

Adaptabilitas Karyawan

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9
5	5	4	4	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	3	4	4	2	3	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	4	5	4	4

4	5	4	3	5	4	5	5	5
4	4	4	4	3	3	4	5	4
4	4	3	4	4	2	3	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	2	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	3	4	4	4	3	3	5
3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	5	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	5	4	4	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	2	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4	5
4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	3	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	4	3	5	3	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	5	4	4
2	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	3	4	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4

2	3	3	5	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	2	3	4
3	2	3	3	3	4	2	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
2	3	4	3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	2	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	5	4	3	4	4	3	4	3
5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	3	4	4	4	3	2	4
3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	3	4	3	4	3	4	4
2	2	4	5	4	4	3	3	4
4	4	4	3	3	2	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	4	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	3
4	4	3	4	1	3	3	4	3
5	4	5	5	5	5	4	4	5

Kinerja Karyawan

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9
4	3	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4

5	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	5	5	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5
5	4	5	5	4	2	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	1	5	5	5
4	5	4	4	5	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	5	3	3	3	4	5
4	4	4	3	3	5	5	4	5
4	4	4	4	3	5	4	5	4
4	3	4	4	3	4	4	5	5
4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	3	5	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2	1	1	1	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5
5	5	5	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	5

5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	3	4	4	5	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	3	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	5	3	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	5	4	5
4	4	4	3	4	4	5	4	5
4	4	4	4	5	4	4	4	5
5	5	4	3	4	4	4	5	5
5	5	4	3	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	4	3	4	4	4	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	3	3	5	5	4	4
4	5	4	5	5	3	4	5	4
4	5	4	5	5	3	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	5	4
4	4	4	2	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	5	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4	4
3	4	3	5	4	3	3	4	4
4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	3	5	4	5	5
3	4	4	3	5	3	4	4	3
4	5	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	4	3	4	4	2
4	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	2	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	3	3
2	2	2	1	1	1	2	5	1
2	3	2	1	1	1	2	2	2
5	4	5	4	4	4	3	4	3
5	4	5	4	4	4	4	5	4
5	5	5	3	2	4	4	4	4
5	4	5	4	2	4	4	3	3
5	4	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	3	4	4	4	5	4
4	4	4	3	4	3	4	3	3
4	4	5	4	5	3	4	4	4
5	5	5	4	3	4	3	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	4	5	5

Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
5	3	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	4	3	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	5	5
3	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	3	5
4	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	5	5	5	5	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	3	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	2	3	3	3	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	3	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	5	3	5	3
5	4	5	4	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	4	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	5
4	5	2	5	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5
3	5	5	3	4	5	4	5
5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	5
3	5	5	3	4	5	4	5
5	4	4	4	4	4	5	4
5	4	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4

3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	4	4	4	5	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	5
3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3
2	4	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	3	5	5
3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	4	3	4	4	3	3
3	4	2	3	4	4	4	4
3	4	3	3	4	4	3	4
3	3	4	3	4	5	3	4
3	3	4	3	4	5	3	4
3	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4
3	4	3	4	4	4	3	3
2	3	4	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	4	2	4	3
3	4	2	3	4	3	3	5
3	2	2	3	4	3	2	4
4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	2	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	5	3	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	4	5	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5	5	5

3	5	5	3	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 8 : Surat Bukti Bebas Plagiasi

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

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:
Nama : Zursalah, M.S.A
NIP : 1976121102009122001
Jabatan : UP2M

Menyatakan bahwa mahasiswa berikut :
Nama : AAD Hamda
NIM : 220501110195
Konsentrasi : Manajemen SIM
Judul Skripsi : **Optimalisasi Kinerja Karyawan : Pengaruh Kepemimpinan Digital Dan Transformasi Digital Dengan Adaptabilitas Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi PT. Zona Karya Nusantara)**

Menyatakan bahwa hasil analisis dengan menggunakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai **Originality report**:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
23%	16%	12%	18%

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

Malang, 30 Juni 2026
UP2M

Zursalah, M.S.A

Lampiran 9 : Bukti Konsultasi

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

JURNAL Bimbingan Skripsi

IDENTITAS MAHASISWA:
NIM : 220501110195
Nama : AAD Hamda
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Setiati, MM
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ADAPTABILITAS KARYAWAN (STUDI PT. ZONA KARYA NUSANTARA)**

JURNAL Bimbingan :

No	Tanggal	Dibahas	Tahap Akademik	Status
1	13 Januari 2026	Diklat terkait judul dan lokasi penelitian	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
2	20 Januari 2026	Bimbingan Bab 1	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
3	26 Januari 2026	Revisi Bab 1 dan Revisi Variabel	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
4	25 Februari 2026	Diklat dan Diskusi terkait lokasi dan variabel penelitian	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
5	5 Maret 2026	Revisi Bab 1, 2, dan 3	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
6	20 April 2026	Konsultasi Konsider	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
7	21 April 2026	Bimbingan revisi seminar proposal	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
8	4 Mei 2026	Bimbingan Bab 4, Gambaran Umum	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
9	1 Juni 2026	Bimbingan Penyusunan Instrumen	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
10	8 Juni 2026	Bab 4 Gambaran Umum dan Distribusi	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
11	9 Juni 2026	Bimbingan Bab 4 Olah Data dan Penulisan	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
12	10 Juni 2026	Bimbingan Bab 4 dan 5	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi
13	11 Juni 2026	Bimbingan Penulisan Skripsi	Group 2025/2026	Sudah Dikonsultasi

Malang, 11 Juni 2026
Dosen Pembimbing

Dr. Setiati, MM

Lampiran 10 : Surat Observasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jl. Gegermaji Malang, Telp. (041) 233411, Faksimili (041) 233401
Email : info@uim-malang.ac.id

Nomor : B.0042P/ Ek.1/PP/05/001/2020
Perihal : **Isin Penelitian Skripsi**

29 Januari 2020

Yth. **Manajer HRD PT. Zona Karya Nusantara**
Jl. Soekarno Hatta No 30 Kay 1-10, Jember, Jember, Jawa Timur
65112, Indonesia
@

Tempat

Assalamu'alaikum W. Wb.

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Orang karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan (in penelitian di instansi atau perusahaan Bapak/Ibu pinjin kepada mahasiswa kami :

Nama	: Aid Hamdi
NIM	: 22050110105
Program Studi	: Manajemen
Semester	: VIII (Delapan)
Contact Person	: 08771120175
Judul Penelitian	: Optimalisasi Kinerja Karyawan : Pengaruh Kepemimpinan Digital, Literasi Digital, Dan Adaptasi Teknologi Dengan Perilaku Pribadi Sebagai Variabel Intervening
Dosen Pembimbing	: Dr. Setiati, M.M
Waktu Pelaksanaan	: 01 Februari 2020 s.d 15 Juni 2020

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebagai kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum W. Wb.

a.n. Dekan
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Vincent Hidayat Supriatno Putra

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Bidang Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. Arsip.



LAHENDHA
