

Halaman Judul

**KOMPETENSI DIGITAL DAN BUDAYA KERJA :
PENGARUHNYA TERHADAP KNOWLEDGE CREATION
DAN PENINGKATAN KINERJA SDM DI KPPBC TIPE
MADYA PABEAN A SEMARANG**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Triyono Budi Santoso

NIM : 20402300151

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

Halaman Pengesahan

**KOMPETENSI DIGITAL DAN BUDAYA KERJA :
PENGARUHNYA TERHADAP KNOWLEDGE CREATION
DAN PENINGKATAN KINERJA SDM DI KPPBC TIPE
MADYA PABEAN A SEMARANG**

Disusun Oleh:

Triyono Budi Santoso

NIM : 20402300151

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Agustus 2024

Pembimbing,



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM

NIK. 210416055

LEMBAR PENGUJIAN
KOMPETENSI DIGITAL DAN BUDAYA KERJA:
PENGARUHNYA TERHADAP KNOWLEDGE CREATION
DAN PENINGKATAN KINERJA SDM DI KPPBC TIPE
MADYA PABEAN A SEMARANG

Disusun Oleh:

Triyono Budi Santoso
NIM : 20402300151

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 09 November 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055

Penguji I



Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

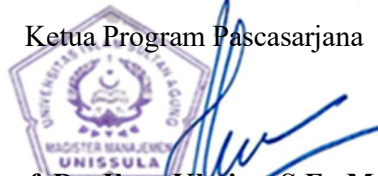
Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si.
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 09 November 2024

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Pernyataan Keaslian Karya

Saya yang bertandatangan di bawah ini:


Nama : TRIYONO BUDI SANTOSO
NIM : 20402300151
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

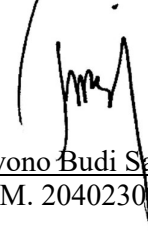
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Kompetensi Digital Dan Budaya Kerja : Pengaruhnya Terhadap *Knowledge Creation* dan Peningkatan Kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 09 November 2024

Pembimbing

Saya yang menyatakan,


Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM
NIK. 210416055


Triyono Budi Santoso
NIM. 20402300151

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Triyono Budi Santoso
NIM : 20402300151
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

”KOMPETENSI DIGITAL DAN BUDAYA KERJA : PENGARUHNYA TERHADAP KNOWLEDGE CREATION DAN PENINGKATAN KINERJA SDM DI KPPBC TIPE MADYA PABEAN A SEMARANG”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 02 Desember 2024
Yang menyatakan,


(Triyono Budi Santoso)

*Coret yang tidak perlu

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan budaya kerja terhadap *knowledge creation* dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja SDM di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian mencakup seluruh sumber daya manusia di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, sebanyak 201 orang, di mana teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5, dan dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM, namun kompetensi digital memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *knowledge creation*. Selain itu, budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM dan *knowledge creation*. Terakhir, *knowledge creation* juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini menekankan pentingnya budaya organisasi dan *knowledge creation* dalam meningkatkan kinerja SDM, sementara kompetensi digital perlu diperhatikan dalam konteks yang lebih luas untuk efektivitasnya.

Kata kunci : kompetensi digital; *knowledge creation*; budaya organisasi; kinerja SDM

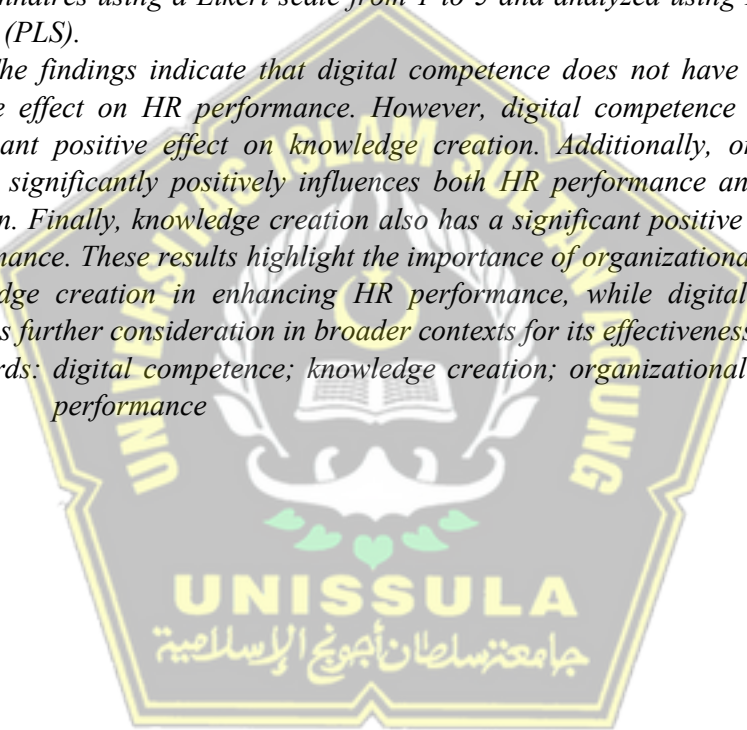


Abstract

This study aims to analyze the influence of digital competence and work culture on knowledge creation and its impact on improving human resource performance at the Customs and Excise Office Type Madya Pabean A Semarang. The research uses an associative explanatory method with a quantitative approach. The study population includes all human resources at KPPBC Type Madya Pabean A Semarang, totaling 201 individuals, with a census sampling technique, meaning the entire population is used as the sample. Data were collected through questionnaires using a Likert scale from 1 to 5 and analyzed using Partial Least Square (PLS).

The findings indicate that digital competence does not have a significant positive effect on HR performance. However, digital competence does have a significant positive effect on knowledge creation. Additionally, organizational culture significantly positively influences both HR performance and knowledge creation. Finally, knowledge creation also has a significant positive effect on HR performance. These results highlight the importance of organizational culture and knowledge creation in enhancing HR performance, while digital competence requires further consideration in broader contexts for its effectiveness.

Keywords: digital competence; knowledge creation; organizational culture; HR performance



Kata pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “*Digital Competences dan Budaya Kerja : Pengaruhnya terhadap Knowledge Creation dan peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang*”.

Terselesainya tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan FE Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan tesis ini.
3. Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu di tengah-tengah kesibukannya membimbing dan memberikan arahan penulis hingga selesainya penyusunan tesis ini
4. Dr. E, Drs. H. Marno Nugroho, MM dan Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku Dosen Penguji, yang telah banyak memberikan petunjuk, masukan, serta saran kepada penulis sehingga tesis ini mendekati kesempurnaan.

5. Bapak Bier Budi Kismulyanto, selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang, yang selalu memberikan support sampai dengan selesainya penyusunan tesis ini.
6. Segenap keluarga besar KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang yang telah memberi support hingga selesainya penyusunan tesis ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
8. Keluarga kecil penulis, Rini Andriani, SE, dan anak kami Muh Rafli Putra Santoso, Allisa Raniah Putri dan Raisya Namira Aziziah yang telah memberikan semangat dan dorongan kepada penulis.
9. Seluruh rekan kerja seperjuangan kelas 78H, penulis ucapkan terima kasih telah memberikan dukungan dan kebersamaan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 09 November 2024

Penyusun


Triyono Budi Santoso

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	i
LEMBAR PENGUJIAN	iii
Pernyataan Keaslian Karya	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	Error!
Bookmark not defined.	
Abstrak	v
Abstract	vii
Kata pengantar	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Digital Competence.....	9
2.3. Budaya Organisasi	12
2.4. Knowledge Creation.....	15
2.5. Model Empirik Penelitian	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Populasi dan Sampel	18
3.3. Sumber Data.....	19
3.4. Metode Pengumpulan Data	19
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator.....	20
3.6. Tehnik Analisis	21
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1. Deskripsi Responden.....	28

4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	30
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	33
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	47
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	49
BAB V PENUTUP.....		66
5.1.	Simpulan	66
5.2.	Implikasi Teoritis	68
5.3.	Implikasi Manajerial	70
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	72
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	73
Daftar Pustaka		75
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian.....		81
Lampiran 2. Deskripsi Responden		84
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		85
Lampiran 4. Full Model PLS		87
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		88
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		91
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		92



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era digitalisasi atau revolusi industri 4.0 telah memiliki dampak signifikan pada sebuah organisasi. Setiap organisasi harus mampu membawa perubahan dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja. Organisasi pemerintah, pada dasarnya, bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat; hal ini dijelaskan dalam Keputusan Menteri Pembinaan Aparatur Negara No. 63 tahun 2003, yang menguraikan pedoman umum pelaksanaan pelayanan publik.

Transformasi teknologi telah memberikan dampak signifikan pada berbagai sektor, termasuk layanan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Fenomena ini menciptakan dinamika baru dalam konteks kinerja pelayanan, memperkenalkan tantangan dan peluang yang harus dipahami dengan baik. Pemerintahan digital mengharuskan adopsi teknologi informasi yang canggih untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan responsivitas dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Perubahan dinamis dalam teknologi dapat mendorong perkembangan di berbagai sektor kehidupan, tetapi juga membawa ancaman negatif, termasuk pengangguran, penggantian sumber daya manusia dengan robot dan mesin, perubahan kebijakan dan regulasi, serta pergeseran besar dan strategis dalam rencana pengembangan kapasitas manusia (Huang & Rust, 2018). Sifat strategis

sumber daya manusia seharusnya mengikuti perubahan budaya kerja, sikap dan perilaku, pengetahuan dan keterampilan, serta metode kerja yang diperlukan untuk Pembangunan (Collins, 2021)

Tantangan yang dihadapi dalam Revolusi Industri 4.0 adalah momen di mana organisasi harus menyadari bahwa "investasi modal manusia" merupakan aset strategis yang sangat berharga (Collins, 2021). Strategi pengembangan sumber daya manusia yang paling vital di masa depan melibatkan peningkatan keterampilan, baik secara intelektual maupun sosial, untuk dapat berkolaborasi dengan beragam keterampilan dan keahlian (Hayati & Nurani, 2021). Hal ini memungkinkan mereka untuk dengan cepat menginterpretasikan informasi yang disajikan melalui "antarmuka manusia-mesin". Dalam konteks pekerjaan yang menjadi semakin kompleks dan saling terkait, keterampilan teknis dan kemampuan untuk berpikir sistematis menjadi keterampilan yang sangat penting (Cenamor et al., 2019).

Perkembangan pesat dari inovasi yang semakin kompleks menuntut setiap individu untuk meningkatkan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya (Csordás, 2020). Manusia dianggap sebagai aset dengan pertimbangan dan perasaan, yang membedakannya dari faktor penciptaan lainnya. Mengingat perbedaan karakter dan peran vitalnya, organisasi seharusnya secara konsisten mengelola faktor-faktor kreatif yang dimilikinya dengan memadai dan efektif agar memiliki pilihan untuk mengoptimalkan keunggulan melalui SDM itu sendiri. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tanpa keberadaan individu, organisasi tidak dapat beroperasi secara optimal.

Fokus pada kinerja pelayanan dalam era digital menjadi semakin penting mengingat perubahan cepat dalam perilaku masyarakat dan ekspektasi terhadap layanan pemerintah (Rizanuddin Nur, 2024). Masyarakat modern mengharapkan akses cepat, pelayanan yang mudah, dan keterlibatan yang lebih aktif melalui platform digital. Oleh karena itu, penelitian terkait kinerja pelayanan di era digital bukan hanya relevan tetapi juga mendesak untuk membantu pemerintah memahami dinamika ini.

Sejumlah penelitian menyoroti peran teknologi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan pemerintah, sebagaimana diungkapkan oleh Hafni (Rizanuddin Nur, 2024) dalam penelitiannya tentang pengaruh kemampuan yang sesuai dalam digitalisasi terhadap kinerja layanan publik. Namun, seiring dengan terus berkembangnya teknologi, perlu diperhatikan bahwa adaptasi budaya organisasi dan kompetensi individu juga memainkan peran sentral dalam memberikan pelayanan yang berkualitas (Lyons et al., 2007; Madi Odeh et al., 2023).

Kompetensi karyawan pada era digitalisasi menjadi sangat penting dalam mewujudkan perubahan positif dalam organisasi. Keahlian dalam menghadapi tantangan era digitalisasi menjadi faktor krusial bagi kesuksesan organisasi, sebagaimana ditekankan oleh berbagai penelitian (Blanka et al., 2022; Huu, 2023). Revolusi Industri 4.0 secara mendasar telah mengubah cara para pegawai negeri berpikir atau bermentalitas, bagaimana mereka merespons kemajuan zaman, dan bagaimana interaksi antar pegawai negeri terbentuk.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa hasil kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Elisnawati et al., 2023). Hasil ini bertentangan dengan penelitian (Baharrudin et al., 2021) yang menyatakan bahwa kompetensi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Sehingga untuk menguraikan gap yang ada, proses kreasi pengetahuan diajukan sebagai pemediasi.

Kesuksesan suatu perusahaan sangat tergantung pada tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan (Hislop, 2013). Semakin tinggi kepemilikan pengetahuan karyawan, semakin mudah bagi mereka beroperasi dalam lingkungan yang cepat berubah atau dinamis (Drucker, 2006). Oleh karena itu, diperlukan pembangunan sistem yang dapat menciptakan nilai tambah pada pengetahuan, yang sering disebut sebagai penciptaan pengetahuan (Nonaka & Toyama, 2015). Penciptaan pengetahuan mengacu pada pengetahuan pribadi yang diperoleh dari pengalaman sehari-hari, yang sulit untuk dipublikasikan dan diajarkan kepada orang lain, sehingga kemudian dapat digolongkan sebagai pengetahuan pribadi (de Silva et al., 2018).

Untuk mengatur pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi, *Knowledge Creation* menjadi suatu keharusan. Pemberdayaan SDM dijalankan untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui inovasi dan pembangunan potensi. Menurut (Nonaka, 1991) pengetahuan dianggap sebagai aset strategis yang efektif, mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengambil tindakan yang tepat demi mencapai efektivitas, efisiensi, dan produktivitas.

Peningkatan daya saing SDM membutuhkan manajemen pengetahuan yang mencakup setiap individu di dalam organisasi. Penciptaan pengetahuan menjadi pendorong utama bagi organisasi agar dapat bersaing secara kompetitif. Namun demikian, masih banyak aspek dalam peran pengetahuan terhadap kinerja yang perlu diinvestigasi lebih lanjut. Sebagai contoh, penelitian oleh (Kawai & Chung, 2019) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara penelitian (Christanto & Kadarusman, 2021) menyatakan bahwa *knowledge creation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM.

Budaya organisasi modern menggabungkan nilai dan norma dengan kemajuan teknologi untuk memperkuat kompetensi dan kapabilitas organisasi, termasuk pemanfaatan teknologi (Tarba et al., 2019). Organisasi perlu memiliki kemampuan dalam menggunakan Teknologi Informasi (TI) untuk memperoleh informasi yang berharga sebagai dasar pengambilan keputusan (Csordás, 2020). Perusahaan-perusahaan besar seringkali mengembangkan strategi dan melakukan investasi besar dalam teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kinerja mereka (Cahen & Borini, 2020). Keahlian dalam TI tidak hanya mencerminkan pemahaman mendalam tentang suatu "bidang pengetahuan," tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk mentransfer pengetahuan ke bisnis sejenis (Portillo et al., 2020).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah "*Digital Competences* dan budaya kerja

dapat membentuk *Knowledge Creation* dan berdampak pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?”. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh *Digital Competences* terhadap kinerja SDM?
- 2) pengaruh *Digital Competences* terhadap *Knowledge Creation*?”
- 3) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ? ”
- 4) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Knowledge Creation*?”
- 5) Bagaimana pengaruh *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ? ”

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Digital Competences* terhadap kinerja SDM
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh *Digital Competences* terhadap *Knowledge Creation*
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia
- 4) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengaruh Budaya Organisasi terhadap” *Knowledge Creation*
- 5) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengaruh *Knowledge Creation* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia ”

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Dari tujuan – tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi perguruan tinggi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang bagaimana organisasi dapat mendorong kinerja melalui kreasi pengetahuan yang dibentuk oleh budaya organisasi dan kompetensi digitalnya.
- b. :Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama. ”

2. Manfaat Praktis

“Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana meneraokan langsung teori – teori yang sudah didapatkan dan dipelajari. ”

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Performance atau kinerja diartikan sebagai serangkaian kegiatan atau aktivitas yang erat kaitannya dengan efektivitas (Hidayani, 2016). Menurut (Sakban et al., 2019) kinerja merujuk pada prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang individu sebagai hasil dari tugas yang diberikan kepadanya, berdasarkan pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan selama periode tertentu. Dinyatakan bahwa ketika setiap individu bekerja secara optimal dalam suatu organisasi, dengan antusiasme dan m

emberikan hasil terbaiknya untuk organisasi, kinerja organisasi secara keseluruhan juga akan baik (Rahman Yudi Ardian, 2020).

Terdapat beberapa metode pengukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM), mencakup (Mathis & John H. Jackson, 2012):

1. Kuantitas Kerja, yang melibatkan perhitungan output dari suatu proses atau pelaksanaan kegiatan, menunjukkan jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan.
2. Kualitas Kerja, mencerminkan kondisi bagaimana pekerjaan dihasilkan (baik atau buruk), dan mencatat tingkat kepuasan yang dicapai.
3. Penggunaan Waktu, dengan fokus pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

4. Kerjasama, yang menilai kemampuan untuk bekerja dalam tim dan berkolaborasi dalam hal kompetensi, keterampilan, serta kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara tim.

Penilaian kinerja dalam lingkup organisasi pemerintahan, dikenal sebagai proses penilaian kinerja yang bertujuan untuk mengukur pencapaian target serta kinerja kegiatan dan program instansi pemerintah. Tujuan dari pengukuran kinerja dalam konteks organisasi pemerintahan lebih mengemban peran sebagai alat komunikasi, guna mengevaluasi dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia mencakup kemampuan pegawai untuk mengeksekusi tugasnya sesuai dengan yang diamanahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam batas waktu tertentu. Oleh karena itu, dapat diungkapkan bahwa kinerja organisasi mencerminkan kinerja dari masing-masing individu. Indikator yang digunakan adalah kualiat, kuantitas. Penggunaan waktu dan kerjasama (Mathis & John H. Jackson, 2012).

2.2. *Digital Competence*

Konsep kompetensi digital juga muncul dengan kuat, mengacu pada keterampilan, sikap, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan di dunia digital saat ini (Ilomäki et al., 2011) Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Shieh & Wang, 2019). Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan (Ikhsan et al., 2019).

Kompetensi digital adalah penggunaan teknologi digital secara percaya diri, kritis, dan bertanggung jawab untuk keperluan pekerjaan, rekreasi, dan komunikasi yang melibatkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap (Cahen & Borini, 2020). Kompetensi digital terkait dengan pemikiran logis dan kritis (Krumsvik, 2014), keterampilan manajemen informasi tingkat tinggi (Csordás, 2020), dan keterampilan komunikasi yang baik (Yu & Moon, 2021). Kemampuan digital adalah kemampuan untuk menggunakan dan berinteraksi dengan teknologi digital secara percaya diri, kritis, dan bertanggung jawab (Spante et al., 2018). Kemampuan digital melibatkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang belajar, bekerja, dan berpartisipasi dalam masyarakat menggunakan media elektronik (Zhao et al., 2021).

Kompetensi digital (KD) merujuk pada penggunaan teknologi digital secara percaya diri dan kritis untuk informasi, komunikasi, dan pemecahan masalah dasar dalam semua aspek kehidupan (Mendy Andrian & Ardi, 2022). Kompetensi digital membutuhkan pemikiran logis dan kritis, keterampilan manajemen informasi, dan keterampilan komunikasi (Farah et al., 2023). Kerangka kerja kompetensi digital memiliki lima dimensi : literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, kreasi konten digital, keamanan, dan pemecahan masalah (Ghomi & Redecker, 2019).

Menurut Cosmas (2015), kompetensi ICT memiliki indikator sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan. Memiliki pemahaman yang memadai dalam menangani kebutuhan informasi individu menggunakan teknologi berbasis komputer.

- 2) Operasional. Memiliki keterampilan teknis dalam menggunakan komputer untuk mencapai tujuan tertentu.
- 3) Infrastruktur. Memahami inovasi baru dalam bidang komputer.

Sehingga disimpulkan kompetensi digital adalah penggunaan teknologi digital secara percaya diri dan kritis untuk informasi, komunikasi, dan pemecahan masalah dasar dalam semua aspek kehidupan. Indikator yang digunakan adalah yang dikembangkan oleh Cosmas (2015) yaitu pengetahuan, operasional dan infrastruktur.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa hasil kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ratu et al., 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Semakin baik kompetensi digital seseorang maka akan semakin baik kinerjanya

Kompetensi digital akan memungkinkan seseorang untuk mengeksplorasi pengetahuan dengan lebih dalam. Dengan *digital competence* seseorang memiliki keterkaitan yang erat dengan kemampuannya dalam menghasilkan pengetahuan. Semakin tinggi tingkat kompetensi digital seseorang, semakin besar pula kemampuannya untuk mengkreasikan pengetahuan. Kompetensi digital mencakup pemahaman dan penguasaan terhadap teknologi digital, termasuk keahlian dalam

menggunakan alat-alat digital, pemahaman akan berbagai platform, dan kemampuan beradaptasi dengan inovasi teknologi. Kemampuan ini memberikan akses lebih luas terhadap informasi, memungkinkan individu untuk secara efektif menjelajahi, mengelola, dan berkontribusi pada pengetahuan yang ada. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *digital competence* seseorang, semakin besar potensi dan kreativitasnya dalam menghasilkan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan baru.

H2 : Semakin unggul kompetensi digital seseorang, semakin baik kemampuannya dalam menciptakan pengetahuan

2.3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai prinsip dalam menyelesaikan masalah internal dan eksternal melalui kolaborasi tim, yang kemudian menjadi kebiasaan dan diadopsi oleh anggota baru sebagai nilai, norma, adat, kepercayaan, dan kebiasaan yang menjadi dasar pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah (Schlesinger, 2017). Budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Hogan & Coote, 2014).

Lebih lanjut, Darodjat (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai (Values), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah menjadi bagian integral, disetujui, dan diikuti oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan dalam perilaku dan penyelesaian berbagai masalah organisasi. Sedarmayanti (2017) juga menggambarkan budaya

organisasi sebagai kumpulan keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki dan berkembang di dalam suatu organisasi.

Sehingga disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan, norma, nilai dan sikap yang diakui dan berkembang dalam organisasi. Indikator budaya organisasi adalah keyakinan, norma, perilaku, nilai (Sedarmayanti, 2017).

Budaya organisasi dijadikan sebagai norma dalam menentukan arah organisasi, menunjukkan batasan tindakan yang diperbolehkan atau tidak, cara mengalokasikan sumber daya organisasi, serta sebagai alat untuk menghadapi masalah dan merespons peluang di lingkungan organisasi (Magsi et al., 2018). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan untuk membentuk budaya organisasi yang positif sangat penting dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Menurut (Serrat, 2009) budaya organisasi terkait dengan bagaimana persepsi karyawan terhadap karakteristik organisasi dipahami dan diterapkan. Budaya organisasi merupakan pandangan umum yang harus diikuti oleh anggota organisasi dan mencerminkan perspektif kemampuan karyawan, peluang inovasi dan kreativitas, kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta hubungan yang baik dalam organisasi (Rizki et al., 2019). Salah satu peran utama budaya organisasi adalah memengaruhi perilaku karyawan agar dapat mengoptimalkan kinerja mereka guna mencapai tujuan organisasi (Drašković et al., 2019).

H3 : Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM

Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam mendorong proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) di dalam sebuah organisasi. Budaya yang kuat dan positif, yang mencakup keyakinan, norma, perilaku, dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi, dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berbagi ide dan inovasi (Ayub et al., 2016). Ketika anggota organisasi merasa percaya pada nilai-nilai yang mendasari budaya tersebut, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam proses eksplorasi ide-ide baru dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja mereka (Gaur & Gupta, 2021). Keyakinan yang kuat terhadap pentingnya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan juga dapat mendorong individu untuk terus mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan kinerja, sehingga proses inkubasi ide-ide baru dapat berjalan dengan lebih efektif (Azeem et al., 2021).

Budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, transparansi, dan saling menghargai, dapat mengurangi hambatan dalam komunikasi dan memungkinkan aliran informasi yang lebih bebas dan efisien (Caruso, 2016; Lam et al., 2021a). Di sisi lain, perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi akan menciptakan sinergi yang kuat di antara anggota tim, memudahkan mereka untuk bekerja sama dalam mengembangkan wawasan baru dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks praktis (Lam et al., 2021). Dengan demikian, budaya organisasi yang kuat tidak hanya berperan dalam mempertahankan pengetahuan yang sudah ada, tetapi juga dalam mendorong munculnya pengetahuan baru yang relevan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

H4 : Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik proses penciptaan pengetahuan

2.4. Knowledge Creation

Manajemen pengetahuan adalah praktik di mana suatu perusahaan atau organisasi mengembangkan dan memanfaatkan pengetahuan, sedangkan manajemen pengetahuan strategis merujuk pada upaya mengokohkan setiap organisasi atau perusahaan sebagai entitas yang berbasis pengetahuan (Nakash & Bouhnik, 2022). Penciptaan pengetahuan, sebagaimana didefinisikan oleh (Nonaka & Toyama, 2015) adalah tindakan membuat pengetahuan yang dihasilkan oleh individu tersedia, memperkuatnya dalam konteks sosial, dan menghubungkannya secara selektif dengan pengetahuan yang sudah ada dalam organisasi.

Proses ini melibatkan beberapa tahapan yang berkontribusi pada pengembangan berkelanjutan pengetahuan baru dalam konteks organisasi atau situasi tertentu yang dianggap sebagai inti dari keunggulan kompetitif suatu organisasi (Ayub et al., 2016). Pengguna berinteraksi, berlatih, dan belajar, menghasilkan gagasan yang membentuk inti keunggulan kompetitif perusahaan. Ini berfungsi sebagai komponen fundamental dalam pemecahan masalah (Bag et al., 2021).

Proses penciptaan pengetahuan terdiri dari langkah-langkah tertentu yaitu (Nonaka & Toyama, 2015) :

1. Eksplorasi. Tahap awal ini melibatkan pengumpulan informasi melalui berbagai cara, termasuk observasi, eksperimen, dan analisis.

2. Inkubasi. Setelah eksplorasi aktif, ada fase untuk beristirahat dan membiarkan pikiran memproses informasi yang terkumpul.
3. Wawasan. Tahap ini menandai munculnya pemahaman atau wawasan baru dari informasi yang telah diproses.

Sehingga disimpulkan bahwa *knowledge creation* / penciptaan pengetahuan adalah proses berkelanjutan yang mencakup kombinasi, transfer, dan konversi berbagai jenis pengetahuan. Indikator yang digunakan adalah eksplorasi, inkubasi dan wawasan.

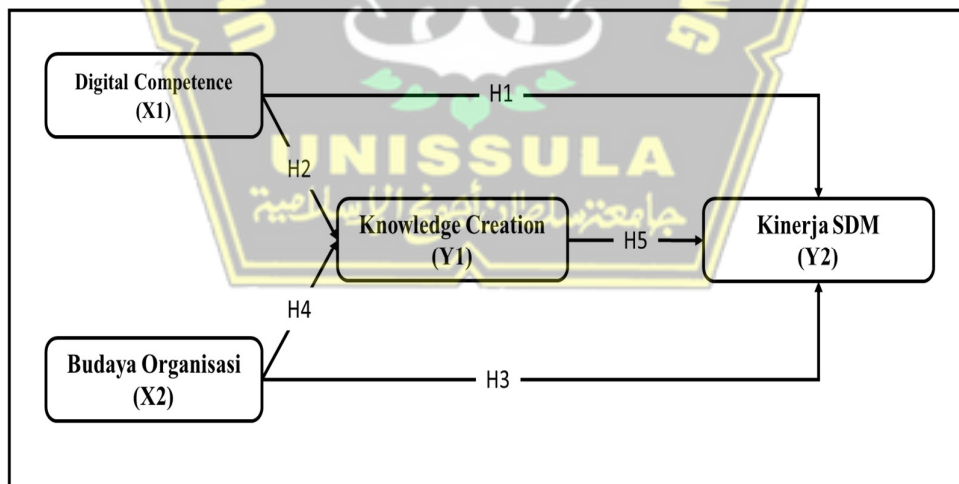
Pendekatan *Knowledge Based View* menjadi cara untuk memahami korelasi antara kapabilitas dan kinerja organisasi (Nagano, 2020). Teori *Knowledge Based View* menggambarkan pengetahuan sebagai sumber daya perusahaan yang paling strategis (Grant, 2015). Sumber daya berbasis pengetahuan seringkali sulit ditiru oleh organisasi lain dan menjadi sumber keunggulan kompetitif (Gupta et al., 2021). Ketika seseorang atau tim memiliki kemampuan yang baik dalam *knowledge creation*, hal ini dapat memberikan dampak positif pada kinerja mereka sebagaimana hasil penelitian (Kao & Wu, 2016; Kawai & Chung, 2019; Ramírez et al., 2011; Sarwat & Abbas, 2020). Pengetahuan baru yang dihasilkan dapat mengarah pada inovasi, peningkatan efisiensi, dan solusi kreatif untuk tantangan organisasi (Bag et al., 2021). Secara lebih luas, *knowledge creation* juga dapat memperkaya kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan meningkatkan daya saingnya (Nonaka & Toyama, 2015).

Dari hasil penelitian (Valdez-juárez et al., 2016) ditemukan bahwa Penciptaan Pengetahuan memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

dalam kegiatan kerja sehari-hari. Temuan ini juga menunjukkan bahwa suksesnya implementasi sistem manajemen pengetahuan dapat meningkatkan produktivitas organisasi di berbagai sektor. Penelitian oleh (Abubakar et al., 2019) menunjukkan bahwa penerapan *Knowledge Creation* menghasilkan kinerja yang efisien, meningkatkan inovasi, produktivitas, dan secara signifikan memengaruhi kinerja sumber daya manusia. Penelitian yang dilakukan oleh (Alzghoul et al., 2018) menunjukkan peningkatan pengetahuan yang memiliki nilai di setiap divisi organisasi untuk proses bisnis dan juga meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

H5 : Semakin unggul kemampuan seseorang dalam menciptakan pengetahuan, maka kinerjanya juga akan semakin meningkat.

2.5. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatori asosiatif, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian “hipotesis” dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah *digital competence*, budaya organisasi, *knowledge creation*, dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 201 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel.

Teknik pengambilan sample sensus (Hair, 2021). *Sensus sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga

dalam penelitian ini sample adalah seluruh Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.

3.3. Sumber Data

Sumber “data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek” (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: *digital competence*, budaya organisasi, *knowledge creation*, dan kinerja SDM. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah pegawai serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. “Data Primer”

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari” “kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden” terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu *digital competence*, budaya organisasi, *knowledge creation*, dan kinerja SDM. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkar pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).” Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan

menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

“Sangat Tidak Setuju”	1	2	3	4	5	“Sangat Setuju”
-----------------------	---	---	---	---	---	-----------------

2. “Data Sekunder”

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : *digital competence*, budaya organisasi, *knowledge creation*, dan kinerja SDM. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel” 3.1.

Tabel 3.1
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja sumber daya manusia kemampuan pegawai untuk mengeksekusi tugasnya sesuai dengan yang diamanahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam batas waktu tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Penggunaan waktu 4. Kerjasama.	(Mathis & John H. Jackson, 2012)
2	<i>Knowledge creation</i> / Penciptaan pengetahuan proses berkelanjutan yang mencakup kombinasi, transfer, dan konversi berbagai jenis pengetahuan.	1) Eksplorasi, 2) Inkubasi 3) Wawasan.	(Nonaka & Toyama, 2015)

3	Kompetensi digital penggunaan teknologi digital secara percaya diri dan kritis untuk informasi, komunikasi, dan pemecahan masalah dasar dalam semua aspek kehidupan.	1. Pengetahuan, 2. Operasional 3. Infrastruktur.	Cosmas (2015)
4	Budaya organisasi seperangkat keyakinan, norma, nilai dan sikap yang diakui dan berkembang dalam organisasi.	1) Keyakinan 2) Norma 3) Perilaku 4) Nilai	Sedarmayanti (2017)

3.6. Tehnik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS

merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai

Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang mana mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa *rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. *Rule of thumb* yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer*

loading > 0.7, *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah

indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

4. Analisa *Inner Model*

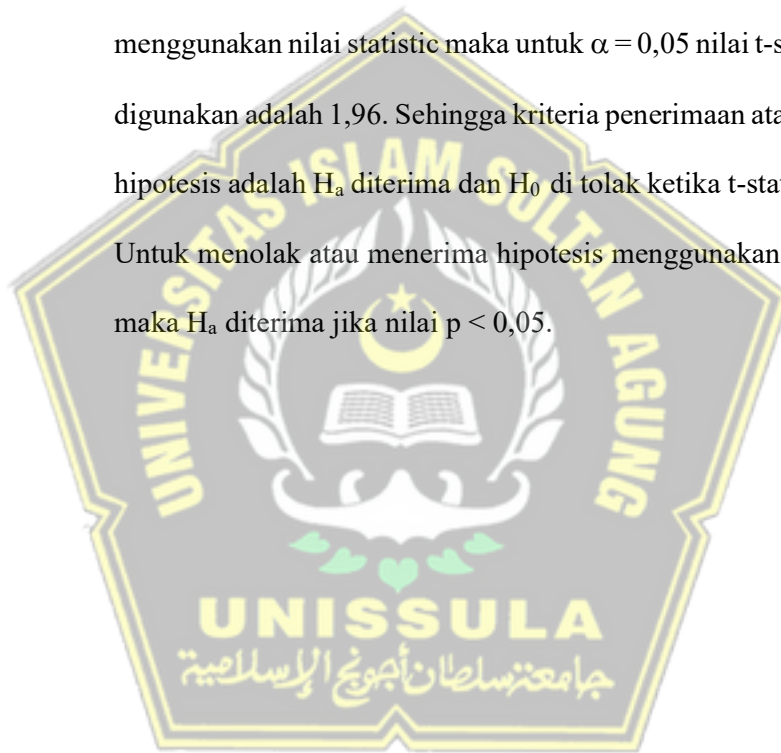
Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai

predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran statistik tentang kondisi responden. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 201 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

No	Kategori	N = 201	
		Jumlah	%
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	151	75,1
	Wanita	50	24,9
2.	Usia		
	< 25 tahun	1	0,5
	25 tahun s/d 35 tahun	127	63,2
	35 tahun s/d 45 tahun	41	20,4
	45 tahun s/d 55 tahun	29	14,4
	>55 tahun	3	1,5
3.	Pendidikan terakhir		
	SMA	3	1,5
	Diploma 1	43	21,4
	Diploma 3	51	25,4
	Sarjana	90	44,8
	Pasca Sarjana	13	6,5
	Doktor	1	0,5
4.	Lama Bekerja		
	5 s/d 10 tahun	83	41,3
	10 s/d 20 tahun	89	44,3
	20 s/d 30 tahun	16	8,0
	> 30 tahun	13	6,5

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner penelitian, diperoleh sebanyak 201 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Sajian data pada Tabel 4.1 dapat diketahui analisis dari kategori-kategori yang ada. Berdasarkan Jenis Kelamin, dari 201 responden, mayoritas adalah Pria, yaitu sebanyak 151 orang atau 75,1% dari total responden. Sementara itu, responden wanita berjumlah 50 orang atau 24,9%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar partisipan dalam penelitian ini adalah pria, yang dapat mencerminkan dominasi gender tertentu dalam populasi yang diteliti.

Kemudian, Berdasarkan kategori usia, kelompok usia yang paling banyak diwakili adalah 25 hingga 35 tahun, dengan 127 responden atau 63,2% dari total responden. Kelompok usia 35 hingga 45 tahun juga cukup signifikan dengan 41 responden (20,4%). Kelompok usia 45 hingga 55 tahun memiliki 29 responden (14,4%), sedangkan usia di atas 55 tahun hanya 3 responden (1,5%). Usia di bawah 25 tahun sangat sedikit, hanya 1 responden (0,5%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif, dengan konsentrasi terbesar di usia muda hingga paruh baya.

Responden dengan pendidikan terakhir sarjana mendominasi kelompok ini, dengan 90 orang (44,8%). Diikuti oleh Diploma 3 dengan 51 responden (25,4%), dan Diploma 1 sebanyak 43 responden (21,4%). Pendidikan pascasarjana diwakili oleh 13 responden (6,5%), sementara SMA dan Doktor masing-masing hanya diwakili oleh 3 (1,5%) dan 1 (0,5%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi, dengan hampir setengahnya berpendidikan sarjana.

Sebanyak 89 responden (44,3%) telah bekerja antara 10 hingga 20 tahun, menjadikannya kategori terbanyak. Diikuti oleh responden yang telah bekerja antara 5 hingga 10 tahun sebanyak 83 orang (41,3%). Lama bekerja antara 20 hingga 30 tahun diwakili oleh 16 responden (8%), dan lebih dari 30 tahun sebanyak 13 responden (6,5%). Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, dengan lebih dari 80% telah bekerja lebih dari 5 tahun, yang dapat memberikan perspektif yang matang dalam konteks penelitian ini.

Secara keseluruhan, analisis data ini memberikan gambaran demografis responden yang cukup jelas, dengan mayoritas berjenis kelamin pria, berusia produktif, berpendidikan tinggi, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup signifikan. Demografi ini dapat mempengaruhi hasil dan interpretasi penelitian, serta relevansi temuan dengan populasi yang lebih luas.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian. Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

- 1) kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33
- 2) kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66

3) kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00.

Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Mean	Std.dev
1	Kompetensi Digital	pengetahuan	3,6567	0,8981
		operasional	3,6269	0,9461
		infrastruktur.	3,6617	0,8631
2	Budaya Organisasi	Keyakinan	3,7214	0,8786
		Norma	3,7264	0,8601
		Perilaku	3,6816	0,7988
		nilai	3,7463	0,8777
3	Knowledge creation	Eksplorasi,	3,9154	0,8531
		inkubasi	3,8209	0,7860
		wawasan.	3,7512	0,9098
4	Kinerja SDM	Kualitas	3,6219	0,8811
		Kuantitas	3,7264	0,8245
		Penggunaan waktu	3,8209	0,8819
		kerjasama.	3,7363	0,8337

Sumber : data primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari variabel Kompetensi Digital, Budaya Organisasi, *Knowledge Creation*, dan Kinerja SDM, dapat disusun beberapa temuan penting yang dijelaskan sebagai berikut:

Variabel Kompetensi Digital diukur melalui tiga indikator, yaitu pengetahuan, operasional, dan infrastruktur. Rata-rata nilai mean untuk indikator-indikator ini berkisar antara 3,6269 hingga 3,6617, dengan nilai standar deviasi yang bervariasi dari 0,8631 hingga 0,9461. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi digital yang dimiliki oleh responden berada pada tingkat yang cukup baik, meskipun terdapat variasi yang cukup besar dalam persepsi responden terhadap kemampuan operasional.

Budaya Organisasi diukur melalui empat indikator: keyakinan, norma, perilaku, dan nilai. Rata-rata mean dari indikator-indikator ini menunjukkan bahwa keyakinan, norma, dan perilaku berada pada kisaran 3,6816 hingga 3,7264, dengan nilai standar deviasi yang bervariasi dari 0,7988 hingga 0,8786. Indikator nilai memiliki mean tertinggi sebesar 3,7463, menunjukkan bahwa aspek nilai dalam budaya organisasi direspon dengan sangat positif oleh responden. Secara keseluruhan, budaya organisasi dianggap cukup baik oleh responden, dengan tingkat konsistensi yang cukup tinggi di antara berbagai aspek budaya tersebut.

Variabel *Knowledge Creation* yang terdiri dari eksplorasi, inkubasi, dan wawasan menunjukkan nilai mean yang relatif tinggi dibandingkan dengan variabel lainnya. Eksplorasi memiliki mean tertinggi sebesar 3,9154 dengan standar deviasi 0,8531, yang menunjukkan bahwa proses eksplorasi dalam penciptaan pengetahuan dianggap sangat penting oleh responden. Inkubasi dan wawasan juga menunjukkan nilai mean yang baik, masing-masing sebesar 3,8209 dan 3,7512. Ini menandakan bahwa proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi berjalan dengan baik dan cukup konsisten.

Kinerja SDM diukur melalui empat indikator: kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama. Rata-rata mean untuk indikator-indikator ini berkisar antara 3,6219 hingga 3,8209. Penggunaan waktu mendapatkan nilai mean tertinggi sebesar 3,8209 dengan standar deviasi 0,8819, menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan waktu sangat dihargai oleh responden dalam konteks kinerja SDM. Indikator lainnya, seperti kualitas, kuantitas, dan kerjasama, juga

mendapatkan penilaian yang baik, menandakan bahwa kinerja SDM secara umum berada pada tingkat yang memadai.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap kompetensi digital, budaya organisasi, penciptaan pengetahuan, dan kinerja SDM. Meskipun terdapat variasi dalam standar deviasi, yang menunjukkan adanya perbedaan dalam persepsi di antara responden, nilai mean yang konsisten di atas 3,6 menandakan bahwa secara umum, aspek-aspek yang diukur ini sudah cukup baik diimplementasikan dalam organisasi yang diteliti.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghozali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kompetensi Digital

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompetensi digital direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: pengetahuan, operasional dan infrastruktur. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel kompetensi digital sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kompetensi Digital

	<i>Outer loadings</i>
pengetahuan	0.896
operasional	0.720
infrastruktur.	0.908

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor kompetensi digital memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kompetensi digital mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator pengetahuan, operasional dan infrastruktur.

Pengetahuan memiliki nilai outer loading sebesar 0.896, yang menunjukkan bahwa indikator ini memiliki hubungan yang sangat kuat dengan konstruk Kompetensi Digital. Ini berarti bahwa pengetahuan merupakan komponen yang sangat penting dalam mengukur kompetensi digital di antara responden. Indikator Infrastruktur memiliki nilai outer loading tertinggi yaitu 0.908, yang juga menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan konstruk Kompetensi Digital. Indikator ini sedikit lebih kuat daripada pengetahuan,

menandakan bahwa aspek infrastruktur digital adalah faktor yang sangat signifikan dalam menentukan kompetensi digital.

Operasional memiliki nilai outer loading sebesar 0.720, yang lebih rendah dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Meskipun masih menunjukkan hubungan yang cukup kuat, ini menunjukkan bahwa indikator operasional, meskipun penting, tidak sekuat pengetahuan dan infrastruktur dalam mengukur kompetensi digital.

2. Evaluasi Model Pengukuran Budaya organisasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Budaya Organisasi direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Keyakinan, Norma, Perilaku dan Nilai. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Budaya Organisasi sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Outer Loading Budaya Organisasi

	Outer loadings
Keyakinan	0.820
Norma	0.814
Perilaku	0.796
Nilai	0.800

Berdasarkan hasil perhitungan outer loading untuk variabel Budaya Organisasi, terdapat empat indikator yang diukur: keyakinan, norma, perilaku, dan nilai. Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator Keyakinan, Norma, Perilaku dan Nilai.

Indikator keyakinan memiliki nilai outer loading tertinggi, yaitu 0.820. Ini menunjukkan bahwa keyakinan adalah indikator yang paling kuat dalam merefleksikan Budaya Organisasi. Dengan nilai yang berada di atas 0.8, keyakinan sangat berkontribusi dalam menggambarkan budaya organisasi di dalam konteks penelitian ini. Norma sebagai indikator kedua memiliki outer loading sebesar 0.814. Ini menunjukkan bahwa norma juga memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam merefleksikan variabel Budaya Organisasi. Nilai ini juga menunjukkan konsistensi yang kuat antara norma yang dianut dan budaya organisasi secara keseluruhan.

Perilaku memiliki outer loading sebesar 0.796, yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan keyakinan dan norma, namun masih sangat kuat. Hal ini menandakan bahwa perilaku juga merupakan elemen penting dalam pembentukan Budaya Organisasi, meskipun kontribusinya sedikit lebih rendah daripada dua indikator sebelumnya. Indikator nilai memiliki outer loading sebesar 0.800, menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut dalam organisasi juga sangat penting dalam mendefinisikan budaya organisasi. Meskipun sedikit di bawah keyakinan dan norma, nilai masih menunjukkan korelasi yang kuat dengan variabel laten Budaya Organisasi.

Secara keseluruhan, hasil outer loading menunjukkan bahwa semua indikator (keyakinan, norma, perilaku, dan nilai) memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam merefleksikan variabel Budaya Organisasi, dengan nilai-nilai yang semuanya mendekati atau melebihi 0.8. Ini menandakan bahwa model

pengukuran yang digunakan sangat baik dalam menjelaskan variabel Budaya Organisasi, di mana semua indikator yang diukur dapat diandalkan dan relevan.

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel *Knowledge Creation*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *Knowledge Creation* direfleksikan melalui tiga indikator yaitu: eksplorasi, inkubasi dan wawasan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel *Knowledge Creation* sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk *Knowledge Creation*

	<i>Outer Loading</i>
Eksplorasi,	0.841
inkubasi	0.851
wawasan.	0.845

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator *Knowledge Creation* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *Knowledge Creation* mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator eksplorasi, inkubasi dan wawasan. Inkubasi memiliki nilai *Outer Loading* tertinggi di antara ketiga indikator (0.851), menunjukkan bahwa proses inkubasi sangat berkontribusi pada konstruk *Knowledge Creation* yang berarti bahwa aspek inkubasi dalam penciptaan pengetahuan diakui sebagai salah satu elemen kunci dalam proses tersebut.

Indikator wawasan menunjukkan nilai 0.845 masuk dalam kategori tinggi mengindikasikan bahwa wawasan berperan penting dalam konstruksi

Knowledge Creation. Wawasan membantu dalam memberikan pemahaman dan perspektif yang diperlukan untuk menciptakan pengetahuan baru. Indikator Eksplorasi sedikit lebih rendah dibandingkan inkubasi dan wawasan, eksplorasi masih memiliki nilai Outer Loading yang kuat (0.841) yang menunjukkan bahwa eksplorasi tetap merupakan komponen penting dalam proses penciptaan pengetahuan, tetapi mungkin tidak se-dominan inkubasi dan wawasan.

Secara keseluruhan, tingginya nilai outer loading pada ketiga indikator ini mencerminkan bahwa model yang digunakan untuk mengukur Knowledge Creation cukup valid dan bahwa konstruk ini dapat secara efektif dijelaskan oleh ketiga indikator tersebut. Hal ini menguatkan keandalan dan konsistensi pengukuran konstruk *Knowledge Creation* dalam penelitian ini.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu: Kualitas Kerja; Kuantitas; Penggunaan Waktu; kerjasama. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

	<i>Outer Loading</i>
Kualitas	0.825
Kuantitas	0.838
Penggunaan waktu	0.789
kerjasama.	0.796

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian

variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kualitas Kerja; Kuantitas; Penggunaan Waktu; dan Kerjasama.

Nilai outer loading untuk indikator kualitas adalah 0.825, yang menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator ini dengan konstruk Kinerja SDM. Nilai ini menunjukkan bahwa kualitas memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengukuran keseluruhan dari kinerja SDM, menandakan bahwa kualitas kerja sangat berpengaruh dalam evaluasi kinerja.

Indikator kuantitas memiliki nilai outer loading tertinggi sebesar 0.838. Ini mengindikasikan bahwa kuantitas kerja merupakan salah satu faktor yang paling berkontribusi terhadap konstruk Kinerja SDM. Semakin tinggi nilai kuantitas yang dilaporkan, semakin besar kontribusinya terhadap penilaian kinerja secara keseluruhan.

Nilai outer loading untuk indikator penggunaan waktu adalah 0.789. Meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan dengan kuantitas dan kualitas, nilai ini masih menunjukkan hubungan yang signifikan dengan konstruk Kinerja SDM. Ini menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan waktu berperan penting dalam menilai kinerja SDM, meskipun kontribusinya sedikit lebih rendah dibandingkan dengan indikator kuantitas dan kualitas.

Indikator kerjasama memiliki nilai outer loading sebesar 0.796, yang menunjukkan hubungan yang kuat dengan konstruk Kinerja SDM. Nilai ini mengindikasikan bahwa kerjasama tim merupakan komponen penting dalam

evaluasi kinerja, dan kontribusinya terhadap konstruk Kinerja SDM cukup signifikan.

Secara keseluruhan, semua indikator Kinerja SDM menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yang berarti bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam membentuk konstruk Kinerja SDM. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa indikator kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama secara efektif mencerminkan dimensi kinerja SDM yang diukur dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	<i>Digital Competence</i>	Kinerja SDM	<i>Organizational Culture</i>	<i>knowledge Creation</i>
<i>Digital Competence</i>	0.846			
Kinerja SDM	0.558	0.812		
<i>Organizational Culture</i>	0.582	0.778	0.808	
<i>knowledge Creation</i>	0.564	0.689	0.718	0.845

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Berdasarkan hasil uji *Discriminant Validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*, dapat disusun analisis berikut terkait hubungan antar konstruk dalam penelitian ini:

1. Nilai square root of the *average variance extracted* (AVE) untuk *Digital Competence* adalah 0.846, yang lebih tinggi daripada korelasi konstruk ini dengan konstruk lainnya, yaitu Kinerja SDM (0.558), *Organizational Culture* (0.582), dan Knowledge Creation (0.564). Hal ini menunjukkan bahwa *Digital Competence* memiliki validitas diskriminan yang baik, karena indikator-indikator yang mengukur *Digital Competence* lebih berkaitan dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya.
2. Nilai *square root of the AVE* untuk Kinerja SDM adalah 0.812, yang juga lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi Kinerja SDM dengan *Digital Competence* (0.558), *Organizational Culture* (0.778), dan *Knowledge Creation* (0.689). Meskipun Kinerja SDM memiliki korelasi yang cukup

tinggi dengan *Organizational Culture* (0.778), nilai ini masih di bawah nilai *square root of the AVE*, yang menunjukkan bahwa Kinerja SDM memiliki validitas diskriminan yang dapat diterima, meskipun ada kedekatan hubungan dengan budaya organisasi.

3. Nilai *square root of the AVE* untuk *Organizational Culture* adalah 0.808, yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi *Organizational Culture* dengan *Digital Competence* (0.582), Kinerja SDM (0.778), dan *Knowledge Creation* (0.718). Validitas diskriminan untuk *Organizational Culture* dianggap baik, meskipun korelasi dengan Kinerja SDM cukup tinggi, menunjukkan bahwa aspek budaya organisasi memiliki kaitan erat dengan kinerja SDM.
4. Nilai *square root of the AVE* untuk *Knowledge Creation* adalah 0.845, yang lebih tinggi daripada korelasi dengan *Digital Competence* (0.564), Kinerja SDM (0.689), dan *Organizational Culture* (0.718). Ini menunjukkan bahwa konstruk *Knowledge Creation* memiliki validitas diskriminan yang kuat, karena indikator-indikator yang terkait dengan *Knowledge Creation* lebih berfokus pada konstruk itu sendiri daripada pada konstruk lain.

Secara keseluruhan, hasil uji *Discriminant Validity* ini menunjukkan bahwa keempat konstruk (*Digital Competence*, Kinerja SDM, *Organizational Culture*, dan *Knowledge Creation*) memiliki validitas diskriminan yang baik, sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker. Setiap konstruk lebih berhubungan dengan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan indikator dari konstruk lain, yang

mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk diukur secara jelas dan tidak tumpang tindih satu sama lain dalam konteks penelitian ini.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	<i>Digital Competence</i>	Kinerja SDM	<i>Organizational Culture</i>	<i>knowledge Creation</i>
<i>Digital Competence</i>				
Kinerja SDM	0.685			
<i>Organizational Culture</i>	0.715	0.850		
<i>knowledge Creation</i>	0.705	0.844	0.880	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Dalam analisis uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, hasil menunjukkan hubungan antara variabel yang diperiksa. Nilai HTMT di bawah ambang batas 0.85 menunjukkan bahwa masing-masing variabel—*Digital Competence*, Kinerja SDM, *Organizational Culture*, dan *Knowledge Creation*—memiliki diskriminasi yang baik, yaitu tidak terlalu tumpang tindih atau terlalu mirip satu sama lain. Ini menandakan bahwa semua variabel dalam model dapat dianggap valid secara diskriminan, karena nilai HTMT-nya berada dalam rentang yang menunjukkan perbedaan yang cukup jelas antara konstruk-konstruk yang diukur.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	<i>Digital Competence</i>	Kinerja SDM	<i>Organizational Culture</i>	<i>knowledge Creation</i>
X11	0.896	0.441	0.452	0.447
X12	0.720	0.492	0.524	0.479
X13	0.908	0.470	0.488	0.493
X21	0.484	0.638	0.820	0.617
X22	0.467	0.603	0.814	0.631
X23	0.418	0.569	0.796	0.515
X24	0.506	0.699	0.800	0.551
Y11	0.458	0.597	0.646	0.841
Y12	0.487	0.532	0.572	0.851
Y13	0.487	0.613	0.598	0.845
Y21	0.379	0.825	0.655	0.579
Y22	0.470	0.838	0.639	0.525
Y23	0.537	0.789	0.621	0.587
Y24	0.424	0.796	0.612	0.546

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Digital Competence</i>	0.794	0.792	0.882	0.715
Kinerja SDM	0.828	0.828	0.886	0.659
<i>Organizational Culture</i>	0.823	0.825	0.883	0.653
<i>knowledge Creation</i>	0.801	0.802	0.883	0.715

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.10 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Dalam analisis reliabilitas dan validitas konstruk, hasil menunjukkan nilai-nilai untuk *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_c)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)* dari berbagai variabel Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa konstruk-konstruk yang diuji, yaitu *Digital Competence*, Kinerja SDM, *Organizational Culture*, dan *Knowledge Creation*, memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Nilai Cronbach's alpha untuk semua konstruk berada di atas 0.70, dengan *Digital Competence* pada 0.794, Kinerja SDM pada 0.828, *Organizational Culture* pada 0.823, dan *Knowledge Creation* pada 0.801, yang menunjukkan konsistensi internal yang solid di antara item-item dalam setiap konstruk. Selain itu, nilai *Composite Reliability (rho_c)* untuk semua konstruk juga sangat baik, berkisar antara 0.882 hingga 0.886, yang menandakan bahwa setiap konstruk diukur dengan konsisten oleh indikator-indikatornya.

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing-masing konstruk juga menunjukkan validitas konvergen yang kuat, dengan semua nilai AVE di atas 0.50 *Digital Competence* dan *Knowledge Creation* memiliki nilai AVE tertinggi pada 0.715, sementara Kinerja SDM dan *Organizational Culture* masing-masing memiliki AVE sebesar 0.659 dan 0.653. Ini berarti bahwa sebagian besar varians dalam indikator-indikator konstruk dapat dijelaskan oleh konstruk itu sendiri, memastikan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan keakuratan dalam pengukuran. Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kekuatan yang baik dalam hal reliabilitas dan validitas, memungkinkan setiap konstruk untuk diukur secara akurat dan konsisten.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.648	0.637
knowledge Creation	0.548	0.538

Nilai R-square konstruk kinerja sebesar 0.648 menunjukkan bahwa model penelitian dapat menjelaskan 64,8% dari variabilitas Kinerja SDM. Ini merupakan nilai yang cukup tinggi, yang mengindikasikan bahwa sebagian besar variabilitas dalam Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Nilai R-square adjusted sebesar 0.637 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah prediktor yang digunakan, model tetap menunjukkan kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabilitas Kinerja SDM, dengan penurunan yang sangat kecil dari R-square asli. Ini menandakan bahwa model ini stabil dan efektif dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang mempengaruhi Kinerja SDM.

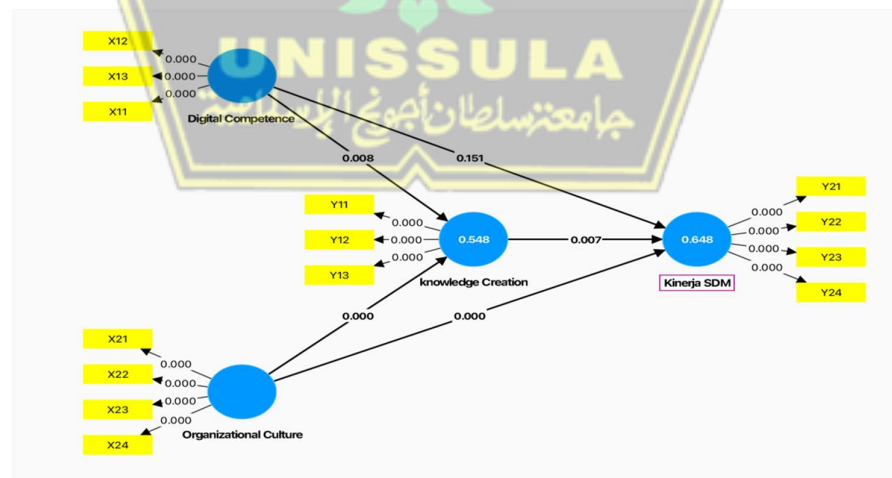
Nilai R-square untuk *Knowledge Creation* sebesar 0.548 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 54,8% dari variabilitas dalam *Knowledge Creation*. Ini adalah nilai yang baik, meskipun tidak setinggi yang ditemukan untuk Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model berperan cukup signifikan dalam mempengaruhi penciptaan pengetahuan, meskipun ada hampir setengah dari variabilitas yang tidak dapat dijelaskan oleh model ini. Nilai *R-square adjusted* sebesar 0.538 menunjukkan penyesuaian yang minimal dari nilai R-square asli, yang

mengindikasikan bahwa jumlah variabel prediktor yang digunakan masih sesuai dengan kompleksitas data dan tidak menimbulkan *overfitting*.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *Digital Competence*, *Organizational Culture*, *Knowledge Creation* terhadap Kinerja SDM.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.1.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.12
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Digital Competence -> Kinerja SDM	1.621
Digital Competence -> knowledge Creation	1.513
Organizational Culture -> Kinerja SDM	2.281
Organizational Culture -> knowledge Creation	1.513
knowledge Creation -> Kinerja SDM	2.211

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) untuk berbagai hubungan antar variabel dalam model.

Nilai-nilai VIF ini umumnya berada di bawah ambang batas umum 5 atau 10 yang sering digunakan untuk menilai adanya multikolinieritas yang signifikan. Nilai VIF yang lebih rendah dari ambang batas tersebut menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas yang serius dalam model ini. Ini berarti bahwa variabel-variabel dalam model tidak memiliki korelasi yang terlalu tinggi satu sama lain, dan hasil analisis regresi yang diperoleh dapat dianggap stabil dan valid.

Dengan kata lain, interaksi antar variabel dalam model tidak menyebabkan distorsi yang signifikan terhadap estimasi parameter.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.13
Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Digital Competence</i> -> Kinerja SDM	0.106	0.107	0.073	1.437	0.151
<i>Digital Competence</i> -> knowledge Creation	0.221	0.217	0.083	2.670	0.008
Organizational Culture -> Kinerja SDM	0.547	0.545	0.094	5.814	0.000
Organizational Culture -> knowledge Creation	0.589	0.596	0.063	9.396	0.000
knowledge Creation -> Kinerja SDM	0.237	0.237	0.088	2.695	0.007

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.106. Nilai tersebut membuktikan bahwa *Digital Competence* memiliki positif terhadap Kinerja SDM namun hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (1.437) < t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,151) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan *Digital Competence* pengaruh positif namun **tidak** signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **ditolak**.

Hasil ini bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa hasil kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019).

Kompetensi digital menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kompetensi digital sudah baik, namun belum terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Kompetensi digital yang diperlukan di Bea Cukai melibatkan berbagai keterampilan yang mendukung efektivitas operasional dan layanan kepada publik. Salah satu kompetensi utama adalah pemahaman dan penggunaan sistem informasi kepabeanan, seperti aplikasi e-filing, e-payment, dan sistem verifikasi data impor dan ekspor. Petugas Bea Cukai harus menguasai teknologi yang memungkinkan mereka untuk memproses dokumen dan data secara efisien dan akurat. Selain itu, kemampuan dalam menggunakan perangkat lunak analisis data juga sangat penting untuk mengidentifikasi pola transaksi

dan mendeteksi potensi risiko atau kecurangan dalam perdagangan internasional.

Kompetensi lainnya adalah keterampilan dalam manajemen data dan keamanan siber, mengingat Bea Cukai menangani informasi sensitif terkait impor, ekspor, dan pajak. Petugas perlu memahami cara melindungi data pribadi dan transaksi dari ancaman cyber, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data. Selain itu, keterampilan dalam komunikasi digital juga sangat penting, karena Bea Cukai semakin bergantung pada platform komunikasi berbasis teknologi untuk berinteraksi dengan mitra kerja, seperti pengusaha, importir, dan eksportir.

Keterampilan dalam penggunaan media sosial dan alat kolaborasi digital dapat meningkatkan koordinasi dan mempercepat proses komunikasi dalam menjalankan tugas kepabeanan. Dengan kompetensi-kompetensi ini, Bea Cukai dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam melaksanakan fungsinya, serta memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Dalam penelitian ini, variabel kompetensi digital diukur melalui tiga indikator utama, yaitu pengetahuan, operasional, dan infrastruktur. Pengetahuan mencakup pemahaman dan keterampilan dalam menggunakan teknologi, sedangkan infrastruktur merujuk pada kesiapan teknologi yang mendukung operasional digital. Aspek operasional, yang melibatkan keterampilan praktis dalam menggunakan teknologi untuk mendukung tugas sehari-hari, ditemukan memiliki nilai loading terendah dalam kompetensi digital. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengetahuan dan infrastruktur

sudah ada, penerapan teknologi dalam operasional sehari-hari masih menjadi tantangan bagi organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel kompetensi digital diukur melalui tiga indikator yaitu: pengetahuan, operasional, dan infrastruktur. Sementara itu, kinerja SDM diukur melalui empat indikator: kualitas kerja, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama. Dari indikator-indikator kompetensi digital, infrastruktur memiliki nilai loading tertinggi, yang menunjukkan bahwa infrastruktur digital yang kuat dianggap sebagai komponen paling penting dalam kompetensi digital. Namun, meskipun infrastruktur ini baik, ternyata belum mampu meningkatkan kuantitas hasil kerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang membatasi efektivitasnya, seperti kurangnya integrasi antara alat digital dengan proses yang secara langsung mempengaruhi produktivitas, atau mungkin adanya kesenjangan dalam literasi digital yang menghalangi karyawan untuk sepenuhnya memanfaatkan infrastruktur yang ada. Di sisi lain, aspek operasional dari kompetensi digital memiliki nilai loading terendah, sementara kerjasama menjadi indikator yang paling rendah untuk kinerja SDM.

Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun operasi digital berjalan dengan baik, hal tersebut belum mampu secara signifikan meningkatkan kerjasama di antara karyawan. Kemungkinan ini disebabkan oleh sistem digital yang ada, meskipun secara operasional sudah baik, namun tidak cukup mendukung atau memfasilitasi kolaborasi antar karyawan. Hal ini mungkin terjadi karena fitur kolaboratif dalam alat digital kurang memadai, atau pelatihan yang diberikan

belum cukup untuk memanfaatkan alat tersebut dalam tugas-tugas berbasis tim. Oleh karena itu, kemampuan kompetensi digital untuk mendorong kerjasama dan kinerja secara keseluruhan mungkin terbatas oleh seberapa baik sistem tersebut memfasilitasi komunikasi dan koordinasi di antara anggota tim.

Meskipun teknologi digital sangat penting dalam mendukung operasional, kurangnya penerapan atau pemanfaatan kompetensi digital dalam tugas sehari-hari bisa mengurangi dampaknya terhadap kinerja SDM. Salah satu penyebabnya bisa jadi karena adanya ketergantungan yang tinggi pada sistem manual atau prosedur yang sudah ada, sehingga teknologi digital tidak sepenuhnya diintegrasikan ke dalam proses kerja. Selain itu, jika pelatihan atau pengembangan kompetensi digital tidak dilakukan secara memadai, karyawan mungkin tidak merasa cukup terampil untuk menggunakan teknologi secara efektif, yang akhirnya tidak berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja mereka.

Selain itu, kompetensi digital juga harus didukung oleh infrastruktur yang memadai dan integrasi yang mulus dengan sistem yang ada. Jika infrastruktur teknologi belum optimal atau sering mengalami masalah teknis, maka penggunaan teknologi digital pun akan terhambat, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja SDM. Oleh karena itu, meskipun kompetensi digital memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja, tanpa adanya dukungan yang tepat dalam penerapan dan infrastruktur, dampaknya terhadap kinerja SDM bisa menjadi kurang signifikan.

2. Pengujian Hipotesis 2:

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.221. Nilai tersebut membuktikan bahwa *Digital Competence* memiliki positif terhadap *knowledge creation* yang diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.670) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0.008) > 0.05$, sehingga dapat dikatakan *Digital Competence* pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation*. Dengan demikian hipotesis kedua dapat **diterima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Competence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Creation*, yang berarti semakin tinggi kompetensi digital seseorang, semakin baik kemampuannya dalam menciptakan pengetahuan baru. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Drašković et al., 2019; Magsi et al., 2018; Rizki et al., 2019). Dalam penelitian ini, variabel kompetensi digital diukur melalui tiga indikator: pengetahuan, operasional, dan infrastruktur, sedangkan variabel *Knowledge Creation* diukur melalui tiga indikator: eksplorasi, inkubasi, dan wawasan.

Indikator dengan nilai loading tertinggi untuk kompetensi digital adalah infrastruktur, sementara indikator dengan nilai outer loading tertinggi untuk *Knowledge Creation* adalah inkubasi. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur digital yang baik memiliki dampak besar pada proses inkubasi pengetahuan, yaitu tahap di mana ide-ide baru diproses dan dikembangkan lebih lanjut. Artinya, keberadaan infrastruktur digital yang kuat, seperti akses ke teknologi

canggih dan dukungan sistem yang handal, dapat mempercepat dan memfasilitasi proses inkubasi pengetahuan, sehingga memungkinkan individu untuk mengembangkan ide-ide baru dengan lebih efektif.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah untuk kompetensi digital adalah operasional, sedangkan indikator dengan nilai outer loading terendah untuk *Knowledge Creation* adalah eksplorasi. Ini mengindikasikan bahwa operasional digital yang berjalan dengan baik akan berdampak terhadap proses eksplorasi pengetahuan walaupun tidak sebesar pengaruh infrastruktur. Artinya, meskipun sistem operasional digital yang efisien sangat penting, namun hal tersebut mungkin belum cukup untuk mendorong inovasi dan eksplorasi pengetahuan baru secara maksimal. Ini bisa disebabkan oleh kurangnya alat dan metode yang mendukung eksperimen dan pencarian ide baru, atau mungkin juga karena pendekatan operasional yang lebih fokus pada efisiensi daripada eksplorasi.

3. Pengujian Hipotesis 3:

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.547. Nilai tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki positif terhadap kinerja SDM yang diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5.814) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0.000) > 0.05$, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti semakin

kuat budaya organisasi, semakin baik pula kinerja SDM. Dalam penelitian ini, variabel Budaya Organisasi diukur melalui lima indikator yaitu: keyakinan, norma, perilaku, dan nilai. Sementara itu, variabel Kinerja SDM diukur melalui empat indikator yaitu: kualitas kerja, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Budaya Organisasi adalah keyakinan, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi keyakinan seseorang terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi, semakin besar kemungkinannya untuk meningkatkan kuantitas hasil kerjanya. Artinya, keyakinan yang kuat terhadap budaya organisasi dapat mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, karena mereka merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Budaya Organisasi adalah perilaku, sementara indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Kinerja SDM adalah kerjasama. Ini mengimplikasikan bahwa perilaku baik dari masing masing individu akan mendorong jalinan kerjasama yang optimal di tempat kerja.

4. Pengujian Hipotesis 4:

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.589. Nilai tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki positif terhadap *knowledge creation* yang diperkuat dengan hasil uji t yang

diperoleh nilai $t_{hitung} (9.396) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0.000) > 0.05$, sehingga dapat dikatakan budaya organisasi pengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge creation*. Dengan demikian hipotesis keempat dapat **diterima**.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*). Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin baik pula kemampuan individu dalam menciptakan pengetahuan baru. Dalam penelitian ini, variabel Budaya Organisasi diukur melalui lima indikator, yaitu keyakinan, norma, perilaku, dan nilai. Sedangkan variabel *Knowledge Creation* diukur melalui tiga indikator, yaitu eksplorasi, inkubasi, dan wawasan.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada variabel Budaya Organisasi adalah keyakinan, sedangkan pada variabel *Knowledge Creation*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah inkubasi. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keyakinan seseorang terhadap nilai-nilai dan norma-norma dalam organisasi, semakin baik pula proses inkubasi pengetahuan yang dapat dilakukan. Artinya, keyakinan yang kuat terhadap budaya organisasi mendorong individu untuk lebih aktif dalam mengembangkan dan menerapkan pengetahuan baru.

Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Budaya Organisasi adalah perilaku, sedangkan pada variabel *Knowledge Creation*, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah eksplorasi. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun perilaku individu dalam kerangka budaya

organisasi memiliki pengaruh yang lebih rendah, peningkatan dalam perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi tetap dapat memberikan dampak positif pada proses eksplorasi pengetahuan. Artinya, ketika individu berperilaku sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku, mereka akan lebih terbuka untuk mencari dan mengeksplorasi pengetahuan baru.

5. Pengujian Hipotesis 5:

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.589. Nilai tersebut membuktikan bahwa *knowledge creation* memiliki positif terhadap kinerja SDM yang diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (9.396) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0.000) > 0.05$, sehingga dapat dikatakan *knowledge creation* pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Hal ini berarti bahwa ketika proses penciptaan pengetahuan dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik, kinerja SDM juga akan meningkat. Dalam penelitian ini, variabel *Knowledge Creation* diukur melalui tiga indikator utama, yaitu eksplorasi, inkubasi, dan wawasan. Sementara itu, kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerjasama.

Indikator dengan nilai outer loading tertinggi pada variabel *Knowledge Creation* adalah inkubasi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah kuantitas. Ini menunjukkan bahwa

semakin baik proses inkubasi pengetahuan yang terjadi dalam organisasi, semakin tinggi pula kuantitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM. Artinya, ketika pengetahuan yang dihasilkan melalui proses inkubasi diterapkan dengan efektif, hal ini akan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan jumlah atau kuantitas output kerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Knowledge Creation* adalah eksplorasi, sementara indikator dengan nilai loading terendah pada variabel Kinerja SDM adalah kerjasama. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun proses eksplorasi pengetahuan memiliki nilai loading yang lebih rendah dibandingkan inkubasi, peningkatan dalam proses eksplorasi pengetahuan tetap berdampak positif pada kualitas kerjasama di antara anggota tim. Artinya, ketika eksplorasi pengetahuan dilakukan dengan baik, individu dalam organisasi akan lebih terbuka dan siap untuk bekerja sama, yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas kerja tim dan sinergi dalam mencapai tujuan bersama.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.14
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Semakin baik kompetensi digital seseorang maka akan semakin baik kinerjanya	1.437	0.151	Ditolak
2	Semakin unggul kompetensi digital seseorang, semakin baik kemampuannya dalam menciptakan pengetahuan	2.670	0.008	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
3	Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik kinerja SDM	5.814	0.000	Diterima
4	Semakin baik budaya organisasi maka akan semakin baik proses kreasi pengetahuan	9.396	0.000	Diterima
5	Semakin unggul kemampuan seseorang dalam menciptakan pengetahuan, maka performanya juga akan semakin meningkat	2.695	0.007	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap kinerja SDM melalui *knowledge creation*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel intervening.

Tabel 4.15
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Digital Competence -> knowledge Creation -> Kinerja SDM	0.052	0.052	0.029	1.791	0.073
Organizational Culture -> knowledge Creation -> Kinerja SDM	0.140	0.141	0.055	2.553	0.011

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Berdasarkan hasil uji yang ditampilkan pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jalur dari Kompetensi Digital menuju *Knowledge Creation*

dan kemudian ke Kinerja SDM memiliki nilai Original Sample sebesar 0,052 dengan nilai T-statistics 1,791 dan P-value 0,073. Nilai P-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh jalur ini tidak signifikan secara statistik, yang berarti Kompetensi Digital melalui Knowledge Creation tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM.

Kompetensi Digital melalui Knowledge Creation tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja SDM. Artinya, meskipun kompetensi digital yang dimiliki individu dan proses penciptaan pengetahuan dapat dianggap penting, kombinasi keduanya tidak terbukti secara signifikan meningkatkan kinerja SDM dalam konteks penelitian ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, meskipun kompetensi digital seperti pengetahuan, operasional, dan infrastruktur memainkan peran penting, efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja SDM mungkin terhambat jika proses penciptaan pengetahuan tidak diintegrasikan dengan baik dalam praktek sehari-hari atau tidak diterjemahkan menjadi tindakan yang langsung mempengaruhi hasil kerja. Kedua, ada kemungkinan bahwa proses Knowledge Creation tidak cukup efektif atau efisien dalam mentransformasikan pengetahuan menjadi output kerja yang konkret, sehingga dampaknya terhadap kinerja SDM menjadi tidak signifikan.

Selain itu, mungkin juga terdapat faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja SDM, seperti dukungan manajerial, budaya kerja, atau

sumber daya yang tersedia, yang belum sepenuhnya dipertimbangkan dalam model penelitian ini. Dengan demikian, penting untuk mengevaluasi bagaimana kompetensi digital dan penciptaan pengetahuan dapat lebih baik diintegrasikan dan diterapkan dalam konteks kerja agar dapat memaksimalkan dampaknya terhadap kinerja SDM.

Sebaliknya, jalur dari Budaya Organisasi menuju *Knowledge Creation* dan kemudian ke Kinerja SDM memiliki nilai *Original Sample* sebesar 0,140 dengan T-statistics 2,553 dan P-value 0,011. Nilai P-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi yang kuat melalui proses penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan Kinerja SDM. Dengan kata lain, ketika Budaya Organisasi mendorong proses penciptaan pengetahuan, hal ini secara signifikan dapat meningkatkan kinerja SDM.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang mendukung dan memperkuat proses penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Artinya, jika suatu organisasi memiliki budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan berbagi pengetahuan, proses-proses ini akan lebih efektif dalam meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan.

Budaya Organisasi yang kuat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pertukaran ide, eksperimen, dan pembelajaran, yang

memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan menerapkan pengetahuan baru. Ketika karyawan merasa didorong untuk terlibat dalam penciptaan pengetahuan dan berbagi informasi, mereka dapat bekerja lebih efisien, meningkatkan kualitas kerja, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Budaya Organisasi yang baik secara signifikan mempengaruhi bagaimana proses penciptaan pengetahuan diterjemahkan menjadi hasil kerja yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran kompetensi digital terhadap kinerja karyawan, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “ *Digital Competences* dan budaya kerja dapat membentuk *Knowledge Creation* dan berdampak pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang ”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja SDM. Peningkatan kompetensi digital individu secara langsung berhubungan dengan peningkatan kinerja mereka. Semakin tinggi tingkat keterampilan digital yang dimiliki seseorang, semakin efektif mereka dalam menjalankan tugas dan mencapai hasil kerja yang optimal.
2. Pengaruh kompetensi digital terhadap *knowledge creation*. Kompetensi digital yang lebih baik memungkinkan individu untuk lebih efektif dalam proses penciptaan pengetahuan. Dengan keterampilan digital yang unggul, seseorang dapat lebih mudah mengakses, menganalisis, dan menerapkan informasi baru, sehingga memperbaiki kemampuan mereka dalam menghasilkan pengetahuan yang berguna.

3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja SDM: Budaya organisasi yang positif dan mendukung berperan penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Lingkungan kerja yang sehat dan budaya yang mendorong pengembangan serta kolaborasi akan meningkatkan motivasi dan efisiensi karyawan, sehingga berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge creation*. Budaya organisasi yang baik memfasilitasi proses penciptaan pengetahuan dengan cara yang lebih efektif. Ketika budaya organisasi mendukung inovasi, pembelajaran, dan berbagi pengetahuan, proses penciptaan pengetahuan akan berjalan dengan lebih lancar dan produktif.
5. Pengaruh *knowledge creation* terhadap kinerja SDM. Kemampuan yang unggul dalam menciptakan pengetahuan berdampak positif pada kinerja individu. Semakin efektif seseorang dalam menghasilkan dan mengelola pengetahuan, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan peningkatan kinerja dan kontribusi yang signifikan dalam pekerjaan mereka.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Kompetensi digital tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

2. Kompetensi digital memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *knowledge creation*.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.
4. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *knowledge creation*.
5. *knowledge creation* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi digital sudah berada pada tingkat yang baik, hal tersebut belum terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya integrasi antara alat digital dengan proses yang secara langsung mempengaruhi produktivitas, atau adanya kesenjangan dalam literasi digital yang menghambat karyawan dalam memanfaatkan infrastruktur yang tersedia secara maksimal.

Sistem digital yang beroperasi dengan baik tidak selalu cukup mendukung atau memfasilitasi kolaborasi antar karyawan, mungkin karena fitur kolaboratif dalam alat digital kurang memadai atau pelatihan yang diberikan belum cukup untuk memaksimalkan penggunaan alat tersebut dalam tugas-tugas berbasis tim. Oleh karena itu, meskipun kompetensi digital

seseorang tinggi, kemampuannya untuk mendorong kerjasama dan kinerja secara keseluruhan dapat terbatas oleh seberapa baik sistem tersebut mendukung komunikasi dan koordinasi di antara anggota tim.

Selain itu, semakin tinggi kompetensi digital seseorang, semakin efektif mereka dalam menciptakan pengetahuan baru. Keberadaan infrastruktur digital yang kuat, seperti akses ke teknologi mutakhir dan sistem dukungan yang andal, dapat mempercepat dan mempermudah proses inkubasi pengetahuan, memungkinkan individu untuk mengembangkan ide-ide baru dengan lebih efisien.

Keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi dapat meningkatkan kuantitas hasil kerja. Keyakinan yang mendalam terhadap budaya organisasi mendorong individu untuk bekerja lebih produktif, karena mereka merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Perilaku yang baik dalam mengikuti budaya organisasi juga dapat meningkatkan kerjasama, namun, faktor-faktor lain seperti komunikasi, koordinasi, dan dukungan antar anggota tim juga berperan penting.

Budaya organisasi yang positif dan kuat, dengan keyakinan, norma, perilaku, dan nilai-nilai yang diterima anggota, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk berbagi ide dan inovasi. Ketika anggota organisasi percaya pada nilai-nilai budaya tersebut, mereka lebih cenderung terlibat dalam proses eksplorasi ide baru dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Keyakinan terhadap pentingnya inovasi dan pembelajaran berkelanjutan dapat mendorong

individu untuk terus mencari cara baru dalam menyelesaikan masalah dan meningkatkan kinerja, sehingga proses inkubasi ide-ide baru dapat berlangsung lebih efektif. Dengan demikian, proses penciptaan pengetahuan yang baik dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM, di mana pengetahuan yang dihasilkan diterapkan secara efektif untuk meningkatkan kuantitas output kerja dan memperbaiki kerjasama dalam tim.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Pada variabel kompetensi digital, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah infrastruktur digital, sementara indikator dengan nilai loading terendah adalah operasional digital. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi digital dalam organisasi, perlu ada fokus pada pemeliharaan dan peningkatan infrastruktur digital yang memadai serta perbaikan dalam aspek operasional digital. Hal ini berarti organisasi harus memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang tersedia tetap mutakhir dan mampu mendukung kebutuhan digital yang berkembang, serta memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan operasional digital karyawan. Pendekatan ini dapat mencakup investasi dalam perangkat keras dan perangkat lunak terbaru, memperbarui sistem teknologi yang ada, serta menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan digital dan efisiensi operasional tim.

2. Dalam konteks variabel Budaya Organisasi, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah keyakinan, sementara indikator dengan nilai loading terendah adalah perilaku. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk memperkuat Budaya Organisasi, penting bagi organisasi untuk mempertahankan dan memperkuat keyakinan yang ada sambil melakukan upaya untuk meningkatkan perilaku. Untuk mencapai hal ini, organisasi perlu fokus pada pengembangan program yang memperkuat nilai-nilai dan keyakinan bersama, serta menerapkan pelatihan dan inisiatif yang mendukung perubahan perilaku positif. Misalnya, organisasi dapat meluncurkan sesi pelatihan yang menekankan pentingnya budaya yang telah ditetapkan, serta menetapkan standar perilaku yang jelas dan memberikan umpan balik konstruktif untuk mendorong perubahan perilaku. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih koheren dan produktif, yang pada gilirannya akan memperkuat budaya organisasi secara keseluruhan.
3. Terkait dengan variabel Knowledge Creation, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah inkubasi, sementara eksplorasi menunjukkan nilai outer loading terendah. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk memperbaiki proses Knowledge Creation, organisasi perlu fokus pada penguatan proses inkubasi sambil meningkatkan upaya eksplorasi. Ini dapat dilakukan dengan menyediakan sumber daya dan dukungan yang memadai untuk fase inkubasi, seperti fasilitas yang mendukung pengembangan ide dan kolaborasi tim. Selain itu, organisasi harus

memperkenalkan inisiatif yang mendorong eksplorasi ide baru, seperti pelatihan, workshop, dan kesempatan untuk bereksperimen dengan pendekatan inovatif. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya memperkuat aspek inkubasi yang sudah berjalan baik, tetapi juga memacu kreativitas dan penemuan ide baru melalui peningkatan eksplorasi, sehingga keseluruhan proses penciptaan pengetahuan dapat berjalan dengan lebih efektif.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini menunjukkan beberapa keterbatasan terkait nilai R-square yang diperoleh. Nilai R-square untuk konstruk Kinerja SDM adalah 0.648, yang berarti model penelitian dapat menjelaskan 64,8% dari variabilitas dalam Kinerja SDM. Meskipun nilai ini cukup tinggi dan mengindikasikan bahwa model dapat menjelaskan sebagian besar variabilitas dalam Kinerja SDM, masih ada 35,2% variabilitas yang tidak dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai R-square adjusted sebesar 0.637 menunjukkan bahwa meskipun model mempertimbangkan jumlah prediktor yang digunakan, penurunan dari nilai R-square asli sangat kecil, menandakan stabilitas model yang baik. Namun, untuk Knowledge Creation, nilai R-square sebesar 0.548 menunjukkan bahwa hanya 54,8% dari variabilitas dalam penciptaan pengetahuan dapat dijelaskan oleh model, dengan hampir setengah dari variabilitas yang masih tidak terjelaskan.

Nilai R-square adjusted 0.538 mengindikasikan penyesuaian yang minimal, menandakan bahwa jumlah variabel prediktor yang digunakan sesuai dengan kompleksitas data dan tidak menyebabkan overfitting. Keterbatasan ini menunjukkan bahwa ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi Kinerja SDM dan Knowledge Creation yang tidak ditangkap dalam model penelitian ini.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan variabel dan indikator yang dianalisis guna mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja SDM dan Knowledge Creation. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan variabel tambahan yang mungkin berkontribusi signifikan terhadap variabilitas Kinerja SDM dan Knowledge Creation, seperti faktor-faktor eksternal atau konteks industri yang spesifik. Selain itu, penggunaan metode penelitian yang lebih beragam, seperti studi longitudinal atau eksperimen, dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang hubungan kausal dan dinamika perubahan dalam kompetensi digital, budaya organisasi, dan penciptaan pengetahuan. Penelitian selanjutnya juga bisa melibatkan data dari berbagai sumber dan perspektif untuk meningkatkan generalisasi temuan dan mengurangi bias. Dengan mengintegrasikan teknologi analitik yang lebih maju dan teknik pemodelan yang lebih kompleks, penelitian berikutnya diharapkan dapat mengidentifikasi variabel-variabel baru serta memperbaiki model

prediksi untuk menjelaskan lebih banyak variabilitas dalam Kinerja SDM dan *Knowledge Creation*.



Daftar Pustaka

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(2), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, A. (2019). Entrepreneurial Competencies and Firm Performance: Evidence from Bahrain. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 49–XXIV.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L., & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2017-0111>
- Ayub, A., Hassan, M. U., Hassan, I. E., & Laghari, S. (2016). Knowledge-Centered Culture and Knowledge-Oriented Leadership as the Key Enablers of Knowledge Creation Process: A Study of Corporate Sector in Pakistan. In *ACTA UNIVERSITATIS DANUBIUS* (Vol. 12, Issue 2).
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bag, S., Gupta, S., Kumar, A., & Sivarajah, U. (2021). An integrated artificial intelligence framework for knowledge creation and B2B marketing rational decision making for improving firm performance. *Industrial Marketing Management*, 92(December 2020), 178–189. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.12.001>
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN KETERIKATAN SDM TERHADAP KINERJA DISPERMADES PROVINSI JAWA TENGAH. *Seminar Nasional Dan Call for Papers 2021*.
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Cahen, F., & Borini, F. M. (2020). International Digital Competence. *Journal of International Management*, 26(1). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100691>
- Caruso, S. J. (2016). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 10(1), 45–52. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i1.9879>

- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100(April), 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- Christanto, C., & Kadarusman, K. (2021). BUDAYA ORGANISASI, KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP KINERJA DENGAN LOYALITAS KERJA SEBAGAI MEDIASI. *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 65–74. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1112>
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Csordás, A. (2020). Diversifying effect of digital competence. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 12(1), 3–13. <https://doi.org/10.7160/aol.2020.120101>
- de Silva, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 47(1), 70–87. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.011>
- Drašković, Z., Čelić, Đ., Čosić, I., Uzelac, Z., & Petrov, V. (2019). The relationship between organizational culture and performance of sme's: Empirical study from a developing country. *Tehnicki Vjesnik*, 26(6), 1620–1627. <https://doi.org/10.17559/TV-20180801135606>
- Drucker, P. F. (2006). Knowledge-worker productivity the biggest challenge. *IEEE Engineering Management Review*, 34(2), 29–39. <https://doi.org/10.1109/emr.2006.1679053>
- Elisnawati, Mas'ud, M., & Selong, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 05(03).
- Farah, I., Suseno, B. D., & Suadma, U. (2023). The antecedents and consequences of digital competence: How to support the performance of organizations. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 19(1), 41–57. <https://doi.org/10.21067/jem.v19i1.8432>
- Gaur, N., & Gupta, V. (2021). *Devising a Knowledge Culture*. 27(1), 1587–1623.
- Ghomi, M., & Redecker, C. (2019). Digital competence of educators (DigCompedu): Development and evaluation of a self-assessment instrument for teachers' digital competence. *CSEDU 2019 - Proceedings of the 11th International Conference on Computer Supported Education*, 1, 541–548. <https://doi.org/10.5220/0007679005410548>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, R. M. (2015). knowledge-based view. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–2. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120172>

- Gupta, S., Justy, M. T., Kamboj, S., Kumar, A., & Kristoffersen, M. E. (2021). *Big Data and Firm Marketing Performance: Findings from Knowledge-Based View*.
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayati, N. R., & Nurani, N. (2021). Strategic Human Resources Management And Organizational Performance: A Literature Review. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 9).
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organisation, a critical introduction* (2nd ed.). oxford University press.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, 56(12), 14193–14222. <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). *What is digital competence?* <http://linked.eun.org/web/guest/in-depth3>
- Kao, S. C., & Wu, C. H. (2016). The role of creation mode and social networking mode in knowledge creation performance: Mediation effect of creation process. *Information and Management*, 53(6), 803–816. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.03.002>
- Kawai, N., & Chung, C. (2019). Expatriate utilization, subsidiary knowledge creation and performance: The moderating role of subsidiary strategic context. *Journal of World Business*, 54(1), 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.09.003>
- Krumsvik, R. J. (2014). Teacher educators' digital competence. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 58(3), 269–280. <https://doi.org/10.1080/00313831.2012.726273>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021a). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for

- open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021b). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Lyons, R. K., Chatman, J. A., & Joyce, C. K. (2007). Innovation in services: Corporate culture and investment banking. *California Management Review*, 50(1), 174–192. <https://doi.org/10.2307/41166422>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Magsi, H. B., Ong, T. S., Ho, J. A., & Hassan, A. F. S. (2018). Organizational culture and environmental performance. *Sustainability (Switzerland)*, 10(8), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su10082690>
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Immy Sadeli & Bayu Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). Alfabeta Empat.
- Mendy Andrian, & Ardi, A. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat. *JHIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(9), 3397–3402.
- Nagano, H. (2020). The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision*, 58(1), 98–111. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0798>
- Nakash, M., & Bouhnik, D. (2022). Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 87–101. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2020-0081>
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 2, 336–342. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/654574>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The Knowledge-creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process. *The Essentials of Knowledge Management*, 95–110. https://doi.org/10.1057/9781137552105_4
- Portillo, J., Garay, U., Tejada, E., & Bilbao, N. (2020). Self-perception of the digital competence of educators during the covid-19 pandemic: A cross-analysis of different educational stages. *Sustainability (Switzerland)*, 12(23), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su122310128>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). Knowledge creation, organizational learning and their effects on organizational performance. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>

- Ratu, R., Koleangan, R. A. M., & Kojo, C. (2020). *TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN DABU-DABU LEMONG DI MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND HUMAN RESOURCE COMPETENCIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF DABU-DABU LEMONG RESTAURANT IN MANADO*. 8(1).
- Rizanuddin Nur, H. (2024). The Competence in the Digital Era in Improving Public Service Performance. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 61–72. <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- Rizki, M., Parashakti, R. D., & Saragih, L. (2019). The effect of transformational leadership and organizational culture towards employees' innovative behaviour and performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 227–239. <https://doi.org/10.35808/ijeba/208>
- Sakban, S., Nurmal, I., & Bin Ridwan, R. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.31539/alignment.v2i1.721>
- Sarwat, N., & Abbas, M. (2020). Individual knowledge creation ability: dispositional antecedents and relationship to innovative performance. *European Journal of Innovation Management*, 1996. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0198>
- Schlesinger, D. (2017). Organizational culture. *2017 Joint Rail Conference, JRC 2017, 511* (Yicemap 2019), 88–91. <https://doi.org/10.1115/JRC2017-2247>
- Serrat, B. O. (2009). A Primer on Organizational Culture. *Sustainable Development*, November, 1–6. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shieh, C., & Wang, I. (2019). a Study of the Relationships Between Corporate Core Competence , Management Innovation. *Innovation*, 395–411.
- Spante, M., Hashemi, S. S., Lundin, M., & Algers, A. (2018). Digital competence and digital literacy in higher education research: Systematic review of concept use. In *Cogent Education* (Vol. 5, Issue 1, pp. 1–21). Taylor and Francis Ltd. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1519143>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The Impact of Organizational Culture Differences, Synergy Potential, and Autonomy Granted to the Acquired High-Tech Firms on the M&A Performance. In *Group and Organization Management* (Vol. 44, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>
- Valdez-juárez, L. E., Lema, D. G. De, & Maldonado-guzmán, G. (2016). *Management of Knowledge, Innovation and Performance in SMEs Luis*. 11, 141–176.
- Yu, J., & Moon, T. (2021). Impact of digital strategic orientation on organizational performance through digital competence. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179766>
- Zhao, Y., Pinto Llorente, A. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2021). Digital competence in higher education research: A systematic literature review.

