BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Digitalisasi

2.1.1.1. Pengertian Digitalisasi

Dalam jurnal *Systematic Literatur Review on Digita; Transformation in the Organizational Business* oleh Rian Bimo Ankhai, Muharman Lubis, dan Hanif Fakhurroja (2026) di *Multidisciplinary Indonesian Center Journal*, digitalisasi dalam organisasi merupakan perubahan yang didorong teknologi digital. Bukan hanya menggunakan gadget atau *software* baru, tetapi benar-benar mengubah cara kerja, alur proses, dan stretegi organisasi agar bisa mengikuti arus lingkungan yang cepat berubah.

Merujuk pada temuan tersebut, digitalisasi bisa diartikan sebagai cara organisasi memandaatkan teknologi agar kerja menjadi efisien dan teratur. Jurnal ini menegaskan teknologi membuat proses lebih ramping dan pengambilan keputusan lebih tajam. Dengan demikian, initi digitalisasi bukan hanya tentang alat, tetapi nilai tambah yang diberikan ke seluruh kegiatan organisasi.

Lebih lanjut, jurnal ini menekankan peran digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi. Disebutkan jika teknologi membantu merampingkan proses, menguatkan keputusan, dan meningkatkan performa keselurhan. Sederhananya, digitalisasi

membuat pekerjaan yang sebelumnya lambat dan berpalis menjadi lebih cepat, lebih tertata, dan lebih mudah dikontrol (Rian Bimo Ankhal et al., 2026).

Selain itu, digitalisasi membuat pengalaman pelanggan lebih baik, layanan lebih personal dan interaksi lebih lancar, yang sangat krusial untuk kesusksesan organisasi. ini menunjukkan organisasi harus siap dari segi sistem dan Sumber Daya Manusia (SDM). Keberhasilan digitalisasi tergantung pada kemampuan menghadapi hambatan teknis dan non-teknis secara bersamaan.

Jurnal ini menyinggung mengenai keberhasilan digital tidak dapat dipisahkan dari keselarasan antara teknologi, organisasi, dan pelanggan. Jika ketiha hal tersebut selaras, peluang daya saing jangka panjang akan semakin besar. Dengan demikian, digitalisasi merupakan proses strategis yang menghubungkan inovasi teknologi dengan tujuan organisasi yang lebih luas. Dalam *content analysis* yang terdapat di dalan jurnal, digitalisasi mempengaruhi kinerja organisasi secara luas, melimputi efisiensi, produktivitas, finansial, kompetitif, dan ketahanan. Bukan hanya sekedar upgrade teknis, tetapi pendorong performa keselurhan (Rian Bimo Ankhal et al., 2026).

Temuan ini mengindikasikan bawha digitalisasi adalah pemandaatan teknologi digital untuk mendorong perubahan operasional, meningkatkan efisiensi, memperbaiki pengambilan kepurusan, memperkuat layanan kepada pelanggan, dan membantu organisasi beradaptasi terhadap tantangan baru. Jadi, pengertian digitalisasi dalam konteks jurnal ini merupakan proses strategis yang mengarah pada perbaikan cara kerja dan peningkatan daya saing organisasi.

2.1.1.2. Manfaat Digitalisasi

Menurut Ankhal et al (2026) , digitalisasi atau transformasi digital di orhanisasi mendorong perubahan mendasar pada cara kerja, proses operasional, dan strategi bisnis. Teknolohi bukan sekadar alat, melainkan pendorong utama yang memperbarui seluruh operasi organisasi.

1. **Peningkatan Efisiensi Operasinoal**

   Arief Priyanto (2023) menyebutkan digitalisasi sebagai kunci transformasi administrasi bisnis. Dengan otomatisasi proses seperti pengelolaan keuangan dan komunikasi *via cloud* serta *software* manajemen, persuahaan bisa mengurangi kerja manusal dan menekan biaya proses berulang.

2. **Meningkatkan Produktivitas SDM**

   Workflow automation menghilangkan tugas repetitif, sehingga karyawan bisa fokus pada aktibitas bernilai tinggi seperti strategi bisnis atau inovasi produk. Akibatnya, waktu kerja dimanfaatkan dengan lebih efektif (Prayitno, 2023).

3. **Pengambilan Keputusan**

   Teknologi merampingkan proses, mempercepat aliran data, dan memberi dasar keputusan yang lebih solid, keputuasan manajeman pun tidak lagi bergantung pada metide manual yang lambat, tapi sistem cepat dan terstruktur (Ankhal et al., 2026).

4. **Pengalaman Pelanggan**

   Tranformasi digital menghasilkan layanan personal dan interaksi mulus, yang menguatkan hubungan organisasi dengan pelanggan sesuai kebutuhan mereka (Ankhal et al., 2026).

5. **Integrasi Data**

   Digitalisasi memudahkan integrasi data antarunit via Enterprose Resource Planing (ERP), data keuangan SDM, inventori, dan pemasaran menjadi satu sistem terpusat, memberikan gambaran holistic, mengurangi hambatan koordinasi, dan melancarkan kerja lintas fungsi (Prayitno, 2023).

6. **Transparansi dan Akuntabilitas**

   Digitalisasi mempermudah pemantauan aktivitas, mengganti laporan manual dengan akses data real-time. Proses pengawasan menjadi lebih terbuka dan mudah di pertanggung jawabkan (Ankhal et al., 2026).

Merujuk pada temuan dua jurnal tersebut, digitalisasi mendukung keberhasilan organisasi melalui efisensi tinggi dan daya saing yang kuat. Adaptasi terhadap perubahan digital menjadi kunci keberlangsungan usaha di lingkunan yang kompetitif.

Temuan ini mengindikasikan bahwa mandaat digitalisasi mencakup efisiensi operasional, produktibitas SDM, pengambilan keputusan yang cepat, layanan pelanggan yang lebih baik, integrasi data, transparansi, akuntabilitas, serta

penguatan daya saing. Karena itu, digitalisasi dapat dilihat sebagai proses yang memberi nilai praktis sekaligus strategis bagi organisasi modern.

2.1.1.3. Tujuan Digitalisasi

Digitalisasi seperti yang dibahas oleh Ankhal et al (2026), merupakan bagian krusial dari strategi organisasi. kajian mereka menekankan inovasi teknologi, perubahan operasional, pendekatan berpusat pada pelanggan, implikasi regulasi, serta adaptasi organisasi. Berdasarkan hal itu, tujuan digitalisasi bukan sekedar alat bantu, melainkan fondasi strategis untuk menempatkan teknologi digital di pusat arah organisasi.

Sementara itu, Arief Prayitno (2023) secara spesifik menguraikan tujuan digitalisasi dalam administrasi bisnis, yaitu untuk menganalisis perannya, mengindentifikasi peluang dari teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan machine learning, serta membentuk sistem administrasi yang lebih inovatif, evisien, dan berkelanjutan. Dari sini, terlihat bahwa digitalisasi bertujuan menyingkronkan fungsi administrasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian risiko dengan kemajuan teknologi agar pengelolaan organisasi lebih sistematis.

Kedua jurnal ini juga sepakat bahwa digitalisasi membantu organisasi beradaptasi dengan era digital. Ankhal et al (2026) menjadikan transformasi digital sebagai elemen kunci strategi, sedangkan jurnal Prayitno (2023) menyodoroti perannya dalam merebulusi administrasi bisnis. Di sisi lain, digitalisasi memperkuat pengambilan keputusan melalui integrasi big data dan internet og

Things, sehingga keputusan lebih berbasis data dan akurat. Proses administrasi menjadi lebih otomatis dan terintegrasi, mulai dari pengelolaan keuangan, SDM, hingga komukasi internal-eksternal.

Ankhal et al (2026) menekankan pendekatan customer-centric. Menurutnya, teranformasi digital meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan personal dan interaksi yang lancar, sehingga organisasi tetap relvan dengan perubahan perilaku pasar. Tak ketinggalan, aspek regulasi dan keamanan data juga menjadi perhatian utama.

Tujuan organisasi berikutnya ialah membangun organisasi yang mampu merepon implikasi regulasi dan tata Kelola. Ankhal et al (2026) membahas mengenai penempatan regulatory implication sebagai salah satu tema utama, sementara Prayitno (2023) menyoroti tantangan kemanan informasi sebagai salah satu tantangan penting dalam digitaliasi. Merujuk pada temuan tersebut, tujuan digitalisasi mencakup pembangunan sistem yang patuh peraturan dan aman.

Berdasarkan temuan dari kedua jurnal tersebut, dapat disimpulkan tujuan digitalisasi adalah memanfaatka teknologi untuk menciptakan administrasi bisnis yang inovatif, adaptif, berorientasi pelanggan, berbasis data, kompetitif, dan berkelanjutan. Bukan hanya menerapkan teknologi, tetapi mengubahnya menjadi arah strategis organisasi menghadapi dinamika global.

2.1.1.4. Komponen Digitalisasi

Menurut Ankhal et al (2026), digitalisasi dalam organisasi terdiri dari tema-tema yang saling terkait, diantaranya inovasi teknologi, perubahan operasional,

pendekatan berpusat pelanggan, adaptasi organisasi, serta implikasi regulasi. Ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan hanya soal alat digital, tapi proses menyeluruh yang menyentuh berbagai sisi organisasi.

1. **Inovasi Teknologi**

   Teknologi mendorong perubahan signifikan dengan merampingkan proses, memperkuat pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi secara keselurhan. Terknologi menjadi fondasi utama digitalisasi karena memungkan organisasi mempercepat dan menyusun ulang aktivitas kerjanya (Ankhal et al., 2026).

2. **Perubahan Operasional**

   Ankhal et al (2026) menyebutkan bahwa tranformasi digital memlibatkan *operational changes*, sementara Sofian (2026) menambahkan bahwa perubahan mencakup aspek structural, teknologi, dan budaya yang mempengaruhi efektivitas implementasi. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya mengenai alat, tetapi juga pembaruan prosedur kerja dan tata kelola organisasi.

3. **Pendekatan yang berpusat pada pelanggan**

   Transformasi digital membentuk ulang pengalam pelanggan melalui layanan yang lebih personal dan interaksi yang lancar. Ini berarti organisasi perlu menyesuaikan layanannya dengan kebutuhan pelanggan agar hubungan menjadi lebih reponsif (Ankhal et al., 2026).

4. **Adaptasi Organisasi**

Ankhal et al (2026) menjadikan organization adaptation sebagai tema kunci, sementara Sofian et al (2026) menekankan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada kesiapan organisasi mengadopsi teknologi secara strategis. Digitalisasi menuntut penyesuaian struktur, kebiasaan kerja, dan pola pikir agar teknologi benar-benar berdampak.

5. **Regulasi dan Tata Kelola**

Sofian et al (2026) menyoroti *information governance* untuk menjaga kualitas data, kemanan, dan standar sistem. Landasan tata kelola ini diperlukan agar pemanfaatan teknologi tidak menimbulkan resiko baru, sementara Ankhal et al (2026) memasukan *regulatory implication* sebagai elemen penting.

Di sisi lain, Sofian et al (2026) menonjolkan knowledge management sebagai komponen krusial dengan mengubah data menjadi pengetahuan yang actionable untuk pengambilan keputusan. Sehingga digitalisasi bukan hanya penyimpanan data, tapi pengolahannya menjadi dasar tindakan organisasi. Komponen lain yang disinggung di dalam jurnal adalah digital leadership, tanpa ini teknologi sulit berjalan efektif karena organisasi membutjkan pemimpin yang menyatukan arah, proses dan SDM. Terakhir change management dan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan implemetasi tekonolhi tidak berhenti di tahap awal.

Berdasarkan temuan tersebut, digitalisasi dapat diartikan sebagai proses holistic yang mengintegrasikan berbagai komponen yang saling terkait. Ini

menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanay bergantung pada teknologi semata, melainkan pada kemampuan organisasi menyatukan semua komponen sehingga mendorong efisiensi, reponsivitas, dan daya saing jangka panjang.

Komponen-komponen digitalisasi tersebut tercermin dalam tranformasi PT Pos Indonesia. Tranformasi ini mengintegrasikan penggunaan perangkat lunak *Super Apps* (Pospay dan PosAja!) dengan sistem pengelolaan dokumen elektronik berbasis cloud untuk otomatisasi administrasi surat dan paket. Di sisi lain, tranformasi tersebut juga mencakup integritas proses kerja melalui penggunaan *Artifical Inteligance* (AI) dan robotic dalam pasok yang memangkas birokrasi operasional di unit kerja *Agile Leadership*, sehingga digitalisasi tidak hanya berhenti pada aspek teknis, tetapi juga pada optimalisasi pelayanan publik yang lebih cepat dan transparan.

2.1.1.5. Kendala Digitalisasi

Menurut Ankhal et al (2026), Sofian et al (, 2026), dan Prayitno (2023), kendala digitalisasi muncul sebagai hambatan saat organisasi beralih dari poses manual ke basis teknologi. Hambatan ini mencakup aspek teknis, organisasi, dan manusia yang saling terkait, sehingga digitalisasi jarang berjalan mulus tanpa penanganan khusus.

1. **Kersenjangan Akses Teknologi dan Biaya Implementasi**

   Priyatno (2023) menyoroti bahwa di daerah tepencil, infrastruktur internet dan perangkat masih terbats, sementara biaya perangkat lunak, integrasi sistem, keamana siber, serta pelatihan karyawan seing

membebani usaha kecil-menegah. Akibatnya adopsi digital menjadi tidak merasa anatrorganisasi.

2. **Risiko Keamanan Data**

   Ankhal et al (2026) menyebut ancaman siber seperti *ransomware* dan *phishing* sebagai tantangan besar, sementara Prayitno (2023) menekankan potensi kebocoran informasi jika perlindungan sistem lemah. Digitalisasi memang efisien, tapi justru memperbesar kerentanan ini.

3. **Perubahan Perilaku Konsumen dan Keterbatasan Sumber Daya Manusia**

   Prayitno (Prayitno, 2023) menjelaskan bahwa konsumen kini menutut layanan cepat dan personal bia platform digital, sementara karyawan serta adaptasi lambat. Organisasi perlu perlatihan intensif agar teknologi benar-benar dimanfaatkan.

4. **Struktural, Budaya dan Kesiapan organisasi**

   Hambatan ini timbul dari interaksi antara struktur kerja kaku, resistensi budaya, serta lemahnya *information governance, knowledge management, digital leadership*, dan *change management*. Tanpa evaluasi berkelanjutan, implementasi mudah terhambat karena organisasi belum siap mengelola perubahan secara strategis (Sofian et al, 2026),

Berdasarkan temuan dari ketiga jurnal tersebut, hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa tarnsformasi digital memerlukan kesiapan infrastruktur, SDM

yang terlatih, pemimpin yang kompeten, dan tata kelola informasi yang matang agar organisasi dapat mengatsi secara efektif dan mencapai manfaat jangka panjang.

2.1.1.6. Dimensi dan Indikator Digitalisasi

Keberhasilan sistem informasi dalam organisasi dapat diukur menggunakan model DeLone dan McLean dalam Rohim (2025), model ini terdiri dari enam dimensi utama yang berkaitan. Model ini digunakan untuk menilai implementasi sistem informasi dengan melihat hubungan antara kualitas sistem, pengguna, kepuasan pengguna, dan manfaat yang dihasilkan:

1. Kualitas Sistem (System Quality)

   Ramadhan dan Rizal (2025) menjelaskan bahwa system quality menggambarkan performa teknis sistem dalam menjalankan fungsinya secara efektif, indikatornya meliputi:

   a. Kemudahan penggunaan (Ease of use)
   b. Kendala sistem (reliability)
   c. Kecepatan akses (Response time)
   d. Fleksibilitas sistem
   e. Kemudahan akses

2. Kualitas Informasi (Information Quality)

   Menurut Rohim (2025) information quality berkaitan dengan kualitas data yang dihasilnkan harus dapat membantu pengguna dalam menjalankan tugas serta mendukung proses pengambilan keputusan, indikatornya meliputi:

   a. Akurasi informasi

b. Ketepatan waktu

c. Kelengkapan informasi

d. Relavansi informasi

e. Kemudahan pemahaman informasi

3. Kualitas Layanan (Service Quality)

Menurut Ramadhan dan Rizal (2025) berkaitan dengan dukungan pengelola sistem kepada pengguna, indikatornya meliputi:

a. Responsivitas layanan

b. Kendala layanan

c. Empati kepada pengguna

d. Jaminan leyanan

e. Dukungan teknis sistem

4. Pengguna (Use)

Dimensi use menggambarkan tingkat pemanfaatan sistem informasi oleh pengguna dan mengukur sejauh mana sistem yang diterapkan dapat digunakan (Rohim, 2025), indikatornya meliputi:

a. Frekuensi penggunaan sistem

b. Intensitas pengunaan sistem

c. Durasi penggunaan sisten

d. Aktivitas yang dilakukan dalam sistem

5. Kepuasan Pengguna (User Satisfaction)

Rohim (2025) menggambarkan tingkat kepuasan individu setelah menggunakan sistem, yang dipengaruhi oleh pengalaman dan perseosi terhadap kualitas sistem dan informasi, indikatornya meliputi:

a. Kepuasan terhadap sistem
b. Kepuasan terhadap informasi
c. Kepuasan terhadap layanan sistem
d. Pengalaman penggunaan sistem

6. Manfaat Bersih (Net benefits)

Teraktir net benefits yang menurut Ramadhan dan Rizal (2025) menggambarkan mandaat yang diperoleh individu maupun organisasi, seperti peningkatan kinerja, produktivitas, efisiensi dan kualitas layanan, indikatornya meliputi:

a. Peningkatan kinerja individu
b. Peningkatan produktivitas kerja
c. Peningkatan efisiensi kerja
d. Peningkatan kualitas layanan organisasi

Keberhasilan implementasi sistem digital dalam organisasi sebenarnya dapat dilihat dari enam dimensi utama dalam model DeLone dan McLean. Namun, penelitian ini membatasi fokus hanya pada tiga dimensi yang dianggap relevan dan konteks penelitian, yaitu kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga kedalaman analisis serta menyesuaikan dengan ruang lingkup dan keterbatasan penelitian.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Jurnal *Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi* oleh Delipiter Lase, Yeni Absah, Prihantin Lumbanraja, Yohanes Giawa, dan Yunuman Gulo (2025), budaya organisasi ditempatkan sebagai elemen paling mendasar dalam kehidupan organisasi. penlis menekankan bahwa budaya ini membentuk identitas organisasi, efisiensi operasional, dan keberlanjutan janga panjang. Bukan sekadar pelengkap, budaya organisasi justru menjadi fondasi yang memberi arah pada segala aktivitas organisasi.

Menurut Lase et al (2025) budaya organisasi diartikan sebagai kumpulan nilai, kepercayaan, asumsi, dan norma bersama yang membentuk perilaku serta interaksi anggota. Ini menunjukkan bahwa budaya bekerja pada tingkat kolektif, bukan hanya kebiasaan individu. Akibatnya, budyaa menjadi pedoman bersama yang mepengeruhi cara anggota bepikir, bersikap, dan bertindak di lingkungan kerja. Budaya juga mempengaruhi pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, keterlibatan karyawan, hingga keselurhan organisasi.

Jurnal ini mendefinisikan budaya organisasi sebagai aspek fundamental yang membedakan satu Lembaga dari yang lain, sekaligus menyatukan anggotanya dalam pola kerja sama. Definisi ini menghubungkan dimensi konseptual dengan dampak nyata, seperti pengaruhnya secara luas terhadap operasional harian (Lase et al, 2025).

Lase et al (2025) juga membahas keragaman pandangan para ahli. Menurut Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang muncul dari adaptasi ekternal dan integrasi internal. Hofstede melihatnya sebagai pemprogramanpikirankolektif, sementara Dael dan Kennedy menyebutnya sebagai "Cara melakukan sesuatu di sini". Pengertian yang beragam ini memperkaya pemahaman bawa budaya organisasimempunyai lapisan makna yang berlapis.

Budaya organisasi tampak pada beberapa tingkat sekaligus, lapisan visible seperti tata letak kantor, aturan berpakaian, bahasa dan ritual. Serta lapisan tak kasat mata berupa nilai dan asumsi kolektif. Lase et al (2025) mengadopsi model tiga tingkat Schein untuk memahami secara utuh, yaitu:

1. **Artefak**

   Merupakan unsur paling terlihat seperti struktur fisik, seragam atau upacara yang memberi petunjuk awal tapi belum cukup mengungkapkan makna yang dalam

2. **Nilai**

   Nilai yang dianut muncul pada misi, kode etik, dan prinsip kepemimpinan yang dideklarasikan organisasi

3. **Asumsi**

   Asumsi berada di tingkat terdalam, sebagai keyakinan tidak sadar yang membentuk perilaku anggota.

Berdasarkan temuan dalam jurnal tersebut, budyaa organisasi berperan sebagai perekat kolektid yang membedakan organisasi satu dengan yang lain, sekaligus mendorong kolaborasi, inovasi, dan kesuksesan berkelanjutan. Pengertian

budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai kerangka makna bersama yang mengarahkan perilaku anggota menuju tujuan strategi organisasi. konsep ini menjadi dasar penting untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

2.1.2.2. Manfaat Budaya Organisasi

Dalam jurnal yang di tulis Syarifah Muadzah dan Suryanto Suryanto (2024) dengan judul *Organizatinal Culture and Resilience: Systematic Literature Review*, mengemukakan bahwa budaya yang kuat membantu organisasi beradaotasi di tengah perubahan lingkungan yang cepat, tidak hanya untuk urusan internal, tapi juga menghadapi tekanan eksternal.

Manfaat budaya terlihat pada peningkatan kinerja keseluruhan. Nilai bersama mendoorng perilkau kerja yang selarang dengan tujuan organisasi, sehingga produktivitas dan efektivitas naik signifikan. Di sisi lain, budaya positif menciptakan lingkuangan kerja kondusif yang meningkatkan kepuasawan karyawan, mengurangi stress, dan memperkuat loyalitas serta keterikatan (Muadzah et al, 2024).

Muadzah et al (2024) juga menjelaskan jika budaya organisasi memperlancar kolaborasi dan kumukasi. Dengan menekankan keterbukaan, buadaya mengurangi konflik dan meningkatkan koordinasi tim. Dengan demikian, budaya mendorong inovasi, akibatnya organisasi adaptif lebih terbuka pada ide baru dan strategi keratif untuk menghadapi tantangan bisnis.

Dalam jurnal lain yang di tulis Isnawati Osman (2025) dengan judul *The Role of Organizational Culture in Enhancing Talent Reteintin in the Hybrid Work*

Era, menambahkan prespektif di era kerja *hybrid*, dimana budaya organisasi meningkatkan retensi karyawan melalui rasa memiliki dan keterikan emosional. Budaya ini menjadi alat strategis untuk mengelola SDM, membentuk perilaku konsisten, dan juga kohesi tim emski bekerja jarak jauh.

Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki mandaat yang luar dan menjadi faktor kunci untuk memperkuat daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan. Budaya yang kuat tidak hanay meningkatkan kinerja, kertahanan, kolaborasi, inovasi, serta kesejahterasaan karyawan, tetapi juga mendukung retensi SDM.

2.1.2.3. Tujuan Budaya Organisasi

Menurut Lase et al (2025), tujuan budaya organisasi adalah membentuk arah bersama bagi anggota organisasi, sehingga perlaku mereka tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan selaras dengan tujuan yang sama. Budyaa organisasi di sini berfungsi sebagai landasan yang menyatukan nilai, norma, dan cara kerja anggota dalam satu kerangka terarah. Jadi, fokus utamanya bukan mengenai hasil akhir yang muncul setelah budaya itu berjalan, tapi penyamaan arah internal organisasi.

Dalam pembahasan model dan implikasinya, Lase et al (2025) menjelaskan bawah budaya organisasi membantu menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan strategi. Artinya, budya ini menuntun anggota agar paham apa yang penting, apa yang harus diprioritaskan, dan bagaimaan bekerja sesuai nilai bersama. Dengan demikian, budaya organisasi lebih seperti petunjuk arah daripada sekadar ciri di permukaan.

Lase et al (2025) juga menyoroti peran budaya dalam integrasi internal, yaitu menciptakan keserasian antara anggota agar perbedaan pandangan tidak memecah hubungan kerja. Hal ini krusial untuk koordinasi yang lebih tertib dan terstruktur. Di sisi lain, jurnal ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menyelaraskan perilaku karyawan dengan strategi organisasi, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan efektivitasnya secara keseluruhan. Berdasarkan temuan tersebut, dapat di simpulkan budaya organisasi membentuk sistem nilai bersama yang menjadi pegangan anggota saat bekerja, denga fokus pada kerangka kerja kolektif.

Jurnal ini juga membahas adaptabilitas budaya organisasi terhadap perubahan lingkungan. Tujuannya bukan hanya keteratuan internal, tapi juga kemampuan menyesuaikan diri saat situasi berubah, sehingga organisasi tetap selaras. Budaya organisasi juga dikaitkan dengan inovasi dan kolaborasi. Bukan sekadar menanamkan kepatuhan, tapi membangun kebiasaan saling mendukung, keterbukaan, dan keretivitas dalam menyelsaikan masalah yang menunjukkan fungsi normative sekaligus praktis (Lase et al, 2025).

Sementra Osman (2025) memperluas pembahasan ini dalam konteks kerja hybrid. Budyaa organisasi berperan sebagai inti strategis yang mengikat karyawan melalui kepercayaan, keadilan, dan keamanan psikologis, terutama saat interaksi fisik terbatas. Osman (2025) menekankan strategi seperti promosi kecerdasan budyaa, kebijakan fleksibel, dan dukungan emosional untuk menjaga loyalitas dan keterlibatan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tujuan budaya di era modern

adalah menyediakan dasar sosial emosional agar anggota tetap merasa terhubung, meski pola kerja berubah.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan tujuan budaya organiasi adalah membentuk arah bersama, menyatukan nilai, menopang integrasi internal, mengerahkan adaptasi, serta meningkatkan keterlibatan anggota di berbagai situasi kerja. Tujuan budaya organisasi menuntun organisasi agar tetap selaras, terarah, dan siap bergerak bersama menuju sasaran strategisnya.

2.1.2.4. Komponen Budaya Organisasi

Menurut Lase et al (2025), budaya orgaisasi bukan satu unsur tunggal, tapi lapisan-lapisan yang saling terkait, seperti nilai, kepercayaan, asumsi, dan elemen yang telihat dalam perilaku sehari-hati. Komponen-komponen Ini bersama-sama membentuk identitas dan cara kerja organisasi. Komponen paling terlihat adalah artefak, seperti struktur fisik kantor, pakaian, tata letak, bahasa, ritual, dan upcara yang menjadi penanda awal budaya yang terlihat di permukaan.

Di bawahnya ada nilai-nilai yang dianut, berupa misi, nilai inti, kode etik, dan prinsip kepemimpinan. Nilai ini memberi pedoman jelas bagi anggota saat bekerja. Lalu, asumsi dasar di lapisan dalam yang merupakan keyakinan dari pengalaman kolektif menghadapi masalah internal-eksternal. Meski jarang dipertanyakan, asumsi ini sangat kuat untuk mempengaruhi presipsi, pikiran, dan perilaku (Lase et al, 2025).

Muadzah et al (2024) menyoroti komponen seperti fleksibilitas, adaptabilitas, dan komunikasi terbuka sebagai kunci ketahanan organisasi.

kekurangan kepemimpinan atau konflik internal bisa menghambat *resilience*. Ini menunjukkan budyaa juga mengenai kapasitas organisasi untuk menyesuaikan diri.

Osman (2025) menambahkan dimensi inklusivitas, fleksibilitas, kesejahteraan karyawan, kolaborasi, dan komitmen organisasi, terutama pengaruhnya pada retensi talenta di kerja hybrid. Budaya di sini jadi insfrastrukstur emosional yang mengikat tim lewat kepercayaan dan keamanan psikologis. Jurnal ini juga menekankan kepercayaan, dukungan manajerial, dan komunikasi yang transparan. Kebijakan fleksibel membantu stabilitas emosional di organisasi hybrid, karena komponen ini tidak lepas dari hubungan sosial yang sehat di organisasi.

Berdasarkan temuan dari ketiga jurnal tersebut, dapat disimpulkan bahwa komponen budaya organisasi menggabungkan antara unsur yang tampak, seperti artefak dan praktik, serta unsur tidak tampak, seperti nilai, asumsi dasar, kepercayaan, fleksibilitas, kolaborasi, dan keamanan psikologi. Semua saling menopang, membentuk arah, perilaku, dan ketahanan organisasi secara utuh.

2.1.2.5. Kendala Budaya Organisasi

Lase et al (2025) mengatakan dalam jurnalnya, mengelola perubahan uaya sulit karena budaya kaku memicu resistensi. Masalah utamanya bukan pada perubahan itu sendiri, tapi kesulitan merubah pola pikir dan kebiasaan yang sudah mengakar. Terutama saat transisi dari herarki ke fleksibel dan kolaboratif, bisa mengganggu stabilitas operasional jika tidak dikelola dengan hati-hati. Staruktur birokrasi yang kaku juga menjadi masalah. Perubahan budaya butuh waktu lama untuk dinternalisasi lewat kebiasaan baru, bukan hanya melalui pengumuman.

Muadzah et al (2024) juga menunjukkan bahwa perbedaan dimensi budaya dapat mempengaruhi tingkat ketahanan organisasi. Ketika budaya yang berkembang tidak mendukung adaptasi atau tidak selaras dengan kebutuhan lingkungan, organisasi akan lebih sulit mempertahankan kinerja yang stabil. Dengan kata lain, kelemahan budaya internal dapat berubah menjadi hambatan dalam proses kerja dan pencapaian tujuan.

Selain itu, Osman (2025) membahas kendala ini dalam konteks kerja hybrid. Fleksibilitas memberikan manfaat, tapi juga beresiko melemahkan nilai bersama dan koneksi emosional yang mendukung komitmen. Dalam kerja hybrid dimana tidak selalu bertatap muka, budaya organisasi lebih mudah kehilangan daya pengikatnya. Untuk mengatasinya Osman (2025) menyarankan strategi sktif seperti promosi kecerdasan budaya, kebijakan fleksibel, dan dukungan emosional. Tanpa itu, loyalitas dan keterlibatan karyawan cenderung menurun di organisasi yang melakukan kerja hybrid. Kendala di sini terlihat sebagai kesullitan menajaga keterhubungan dan kepercayaan.

Berdasarkan temuan dari ketiga jurnal tersebut, kendala budaya organisasi muncul terutama saat menghadapi perubahan, adaptasi, dan dinamika kerja. Budaya tidak selalu berjalan mulus, sering terbentur hambatan structural atau perilaku anggota. Budaya organisasi perlu dikelola dengan baik agar tidak menghalangi adaptasi, kolaborasi, dan keberlanjutan organisasi.

2.1.2.6. Dimensi dan Indokator Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi dalam penelitian ini merujuk pada model yang dikembangkan oleh model Denis R. Denison dalam Dini Riani (2023) dan Muhyidin et al (2025), model ini terdiri dari empat dimensi utama yang berkaitan. Model ini banyak digunakan karena mampu menjelaskan hubungan antara budaya organisasi dan efektivitas organisasi. Menurut Riani (2023) dalam jurnal OIKOS, budaya organisasi dapat dianalisis melalui empat dimensi utama.

Penelitian Muhyiddin et al (2025) juga menjelaskan jika model Denison dapat digunakan karena mampu menggambarkan empat pilar budaya organisasi yang berkaitan dengan ketelibatan anggotam keselarasan nilai organisasi, kemampuan organisasi beradaptasi dalam menghadapi perubahan, serta kejelasan arah organisasi.

1. Involment

   Menurut Riani (2023) dimensi ini menggambarkan tingkat keterlibatan anggota organisasi dalam kegiatan organisasi serta partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. Dimensi ini memberikan kesempatan kepada anggota organisasi dalam beradaptasi secara aktif dalam kegiatan organisasi, indikatornya meliputi:

   a. Empowerment
   b. Team orientation
   c. Capability development

2. Consistency

   Dalam dimensi ini, Riani (2023) menjelaskan consistency berkaitan dengan kesamaan nilai, norma, serta aturan yang dianut oleh anggota

organisasi sehingga tercipta stabilitas dalam organisasi. Konsistensi budaya organisasi tercermin dari adanya nilai inti yang dipahami dan diterapkan oleh seluruh anggota organisasi. Indikatornya meliputi:

a. Core Value
b. Agreement
c. Coordinatin and integration

3. Adaptability

Dimensi ini menggambarkan kemampuan organiasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta kemampuan dalam menciptakan inovasi untuk menghadapi tantangan yang ada (Muhyiddin, 2025), indikatornya meliputi:

a. Creating change
b. Customer focus
c. Organization learning

4. Mission

Muhyiddin et al (2025) menjelaskan jika dimensi ini berkaitan dengan kejelasan arah dan tujuan organisasi yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja. Kejelasan misi membantu anggota organisasi memahami memahami tujuan organisasi serta peran mereka dalam mencapai tujuan tersebut, indikatornya meliputi:

a. Strategic direction and intent
b. Goals and objectives
c. Vision

2.1.3. Kinerja Karyawan

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja yang dicapai pegawai saat menjalankan tugas pokoknya. Dalam jurnal yang di tulis Amalia dan krisnandi (2024) dengan judul *The Influence of Motivation, Competence, dan Work Environment on Employee Prformance through Job Satisfaction ad an Intervening Variabel at the Ministry of Invesment/ BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) of the Republic of Indonesia in 2023* dari Mangkunegara, kinerja ini dinilai dari aspek kualitas dan kuantitas. Hal tersebut menjadi dasar aktivitas kerja, menjadi capaian yang bisa diukur secara nyata.

Dalam penelitian amallia dan Krisnandi (2024) kinerja karyawan menjadi variabel utama yang dipengaruhi motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja yang berdampak pada kepuasan kerja. Jadi, kiernja karyawan di sini tidak berdiri sendiri, melainkan output dari faktor pribadi dan kondisi kerja yang saling terkait. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa motivasi dan kopetensi berpengaruh positif serta signifikan. Ini berarti kinerja lebih banyak di tentukan oleh dorongan internal dan kemampuan pegawai, sehingga pengertiannya meluas dari sekadar hasil akhir ke hubungan antara pencapaian, skill, dan motivasi.

Hasbunallah, Kasbuntoro, Winarto, dan Maemunah (2024), juga menjadikan kinerja karyawan sebagai fokus utama, khususnya terkait disiplin dan motivasi kerja. Berdasarkan jurnal tersebut, kinerja dipandang sebagai hasil yang

dipengaruhi kedua faktor itu, bukan hanya output akhir, tapi juga buah dari kebiasaan kerja yang disiplin dan semangat mencapai tujuan. Hasbunanllah et al (2024) menegaskan bahwa disiplin dan motivasi secara bersama-sama berdampak signifikan pada kinerja. Artinya, kinerja karyawan di sini adalah tingkat keberhasilan kerja yang bergantung pada konsistensi perilaku, semanat, dan orientasi tujuan pegawai.

Jika dibandinglan, Amallia dan Krisnandi (2024) lebih menekankan pada motivasi, kompetensi, serta lingkungan kerja. Sedangkan Hasbunallah et al (2024) berfokus pada motovasi dan disiplin. Kedua jurnal ini sama-sama memandang kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang tidak lepas dari faktor pendorong di dalam diri pegawai dan linkungan organisasi. Dari sini terlihat bahwa pengertian kinerja dalam dua jurnal tersebut bersifat fungsional, karena selalu dihubungkan dengan faktor yang mempengaruhi pencapaiannya.

Merujuk pada Mangkunegara yang digunakan dalam jurnal Amallia dan krisnandi (2024), kinerja karyawan adalah ukuran kualitas dan kuantitas hasil kerja, Hasbunalla et al (2024) melengkapinya dengan menambah disiplin dan motivasi sebagai penentu utama, membuat pemahaman kinerja lebih komprehensif karena mencakup hasil sekaligus pendorong. Secara keseluruhan, menggabungkan kedua jurna, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai pemcapaian kerja dari kemampuan, dorongan dan disiplin pegawai dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan temuan dari kedua junral tersebut, kinerja karyawan adalah hasil kerja pegawai dari segi kualitas dan kuantitas, yang dipengaruhi motivasi,

kompetensi, disiplin, serta lingkungan kerja. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai ukuran keberhasilan kerja yang mencerminkan kemampuan pegawai sekaligus kondisi yang mendorong pencapaian kerja.

2.1.3.2. Manfaat Kinerja Karyawan

Manfaat utama kinerja karyawan adalah sebagai ukuran keberhasilan kerja pegawai dan pencapaian organisasi secara keseluruhan. Hasbunallah et al (2024) melihat *performance* sebagai hasil kerja yang menilai kesuksesan individu, sementara Agustiana et al (2024) menghubungkannya langsung dengan efektivitas organisasi. Jadi, kinerja memberikan gambaran mengenai sejauh mana tujuan kerja tercapai.

Di sisi lain, kinerja bermanfaat untuk mengendalikan dan membina perilaku kerja. Hasbunallah et al (2024) menjelaskan bahwa disiplin kerja membangun kerja sama pegawai, pemahaman kebijakan perusahaan, serta kepatuhan norma. Akibatnya, kinerja yang baik menjaga keteraturan dan memperkuat disiplin organisasi. kinerja juga mendorong motivasi lewat penghargaan atau pengakuan. Seperti yang disebutkan Hasbunallah et al (2024), pemerian *reward* rutin pada pegawai berkinerja baik bisa meningkatkan semangat kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja sebagai alat penilaian sekaligus pemicu motivasi pegawai.

Lebih lanjut, kinerja mendukung *monitoring* dan evaluasi berkelanjutan. Hasbunallah et al (2024) menekankan pengawasan rutin untuk memastikan pegawai patuh pada standar disiplin. Kinerja membantu menjaga mutu kerja konsisten dan

mencegah penyimpangan aturan. Agustiana et al (2024) menambahkan bahwa kinerja meningkatkan efektivitas organisasi melalui *Organizational Citizenship behavior* (OCB) dan *Oganizational Commitment*. Faktor-faktor ini tidak hanya mendorong kinerja karyawan, tapi juga kelancaran aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara keselruhan.

Agustiana et al (2024) juga menyoroti manfaat ganda kinerja bagi perusahaan sekaligus individu. Kinerja karyawan bisa ditingkatkan jika pegawai memiliki OCB dan komitemen kuat yang membuka peluang perkembangan pribadi sambil emndukung organisasi. Dari aspel perilaku, Agustiana et al (2024) menggambarkan OCB sebagai tindakan sukarela di luar tugas formal yang efisien bagi organisasi dan memperbaiki lingkungan sosial kerja. Hasilnya, kinerja menciptakan hubungan kooperatif, suasana sehat, dan dukungan antar pegawai yang lebih solid.

Berdasarkan temuan dari kedua jurnal tersebut, dapat disimpulkan jika manfaat kinerja karyawan meliputi evaluasi kerja, pengendalian disiplin, pendorong motivasi, pengawasan berkelanjutan, serta peningkatan efektibitas organisasi. kinerja yang baik juga memberi keuntungan bagi perusahaan dan pegawai, terutama jika pegawai menunjukkan komitmen serta perlaku kerja yang mendukung tujuan bersama.

2.1.3.3. Tujuan Kinerja Karyawan

Tujuan utama kinerja karyawan adalah mengarahkan hasil kerja pegawai agar selaras dengan target organisasi. amallia dan Krisnandi (2024) menjelaskan

bahwa motivasi, kompetensi, serta lingkungan kerja mempengaruhi kinerja, sehingga tujuannya menjadi pencaraian yang terarah, terukur, dan sesuai ekspetasi organisasi. Dengan kata lain, kinerja bukan hasil acak, melainkan dibentuk oleh faktor pendukug. Junrnal ini menemukan jika motivasu dan kompetensi bepengaruh secara signifikan terhadap kinerja karywan. Ini bearti tujuan kinerja adalah membangun dorongan internasl serta kemampuan pengawai agar tugas selesai dengan kualitas yang baik, bukan sekadar rutinitas.

Lingkungan kerja pun berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, meski pengaruhnya tidak signifikan menurut Amallia dan Kisnandi (2024). Tetapi, tetap saja tujuan kinerja mencakup menciptakan suasana kerja yang optimal agar pegawai bisa mencapai standar yang di harapkan. Di sisi lain, Agustiana et al (2024) menambahkan bahwa OCB dan organizational commitment meningkatkan kinerja karyawan serta efektivitas organisasi. Sehingga tujuan kinerja mendorong pegawai berkontribusi di luar tugas formal dan memperkuat organisasi secara keseluruhan.

Agustiana et al (2024) menjelaskan OCB sebagai perilaku suakrela dan komoteman sebagai ikatan psikologis pengawai. Artinya, tujuan kinerja membentuk pegawai yang siap memabntu kelancaran organisasi, bukan sekadar *job description*. Hal ini memperlihatkan bahwa kinerja diarahkan untuk memperkuat kontribusi nyata pegawai terhadap kehidupan organisasi sehari-hari.

Jika dilihat dari hubungan variabel yang diteliti. Amallia dan Krisnandi (2024), mekankan kepada motivasi dan kompetensi, sedangkan Agustiana et al (2024) menekankan pada OCB dan komitmen. Keduanya sama-sama mengatakan

tujuan kinerja dalah hasik kerja optimal yang mendukung tujuan organisasi secara luas. Kedua jurnal memporsisikan kinerja sebagai alat pengarah dan penggerak. Amallia dan Krisnandi (2024) menempatkan kinerja sebagai hasil yang dipengaruhi oleh kualitas pegawai dan situasi kerja, sedangkan Agustiana et al (2024) menempatkannya sebagai bagian dari Upaya meningkatkan efektivitas organisasi melalui perilaku kerja yang mendukung.

Temuan kedua jurnal ini mengindikasikan bahwa tujuan kinerja karyawan adalah mengarahkan pegawai agar mampu mencapai hasil kerja yang optimal, memiliki dorongan dan kemampuan yang memadai, serta menunjukkan perialku kerja yang memperkuat efektivitas organisasi. Tujuan tersebut tidak hanya terkait dengan pengelesaian tugas, tetapi juga dengan pembentukkan kontribusi kerja yang selaras dengan kebutuhan organisasi. dengan demikian, kinerja karyawan menjadi variabel penting untuk mewujuskan hasil kerja yang terarah dan bernilai bagi perusahaan.

2.1.3.4. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor pendorong kinerja karyawan adalah unsur yang menentukan tingkat hasil kerja pegawai di organisasi. amallia dan Kisnandi (2024) menyoroti motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja sebagai variabel utama kinerja karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahw kinerja tidak muncul secara kebetulan, melainkan dibentuk oleh perpaduan faktor internal dan faktor eksternal yang saling berkaitan.

Amallia dan Krisnandi (2024) menyebutkan motivasi menjadi kunci karena memberikan dorongan yang jelas dan semangat kerja, bukti pengaruhnya posotif siginifikan. Penyataan ini disetuju oleh Hasbunallah et al (2024) yang mengatakan motivasi kerja menjadi penggerak pengawai mencapai tujuan organisasi. ammaliia dan krisnandi (2024) juga menambahkan jika lingkungan kerja pun berpengaruh, fasilitas dan suasana tetap mendukung kenyamanan pegawai saat melakukan tugas.

Hasbunallah et al (2024) menambahkan Work Discipline sebagai faktor krusial. Dalam penelitian tersebut, disiplin kerja dipahami sebagai kepatuhan terhadap kebihjakan perusahaan dan norma yang berlaku berlaku, sekaligus sebagai strategi manajerial untuk membentuk perilaku kejra yang lebih tertib. Akibatnya, disiplin menjadi unsur yang mengarahkan pegawai agar bekerja sesuai standar organisasi.

Agustiana et al (2024) menekankan OCB sebagai pendorong kinerja karyawan. OCB digambarkan sebagai perlaku sukarela di luar tugas formal yang membantu efisiensi organisasi dan lingkungan sosial kerja. Organization Commitment juga berperan sebagai faktor penentu lain dalam kinerja karyawan yang memiliki keterkaitan psikologis dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. jika komitemen ini kuat, pegawai cenderung lebih stabil, terarah, dan lebih siap mendukung tujuan organisasi.

Temuan berdasarkan ketiga jurnal tersebut dapat disimpulkan jika faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan mencakup motivasi, kopetensi, lingkungan kerja, disiplin kerja, OCB, dan komitmen organisasi. Ketiga jurnal tersebut

menunjukkan bahwa kinerja lahir dari gabungan kemampuan individu, dorongan kerja, keteraturan perilaku, serta keterikatan pegawai terhadap. Dengan demikan, kinerja karyawan merupakan gabungan dari banyak unsur yang saling menopang dan tidak dapat dispisahkan satu sama lain.

2.1.3.5. Dimensi dan Indikator

Dimensi dan indikator kinerja karyawan digunakan untuk mengukur sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dalam penelitian Amallia dan Krisnandi (2024) penggunaan kinerja karyawan menggunakan teori A. A. Anwar Prabu Mangkunegara yang memandang kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas. Penggunaan teori tersebut menunjukkan bahwa dimensi kerja diperlukan agar hasil kerja pegawai dapat diukur secara lebih jelas dan terarah.

1. **Kuantitas Kerja**

   Mangkunegara dalam Amallia dan Krisnandi (2024), menjelaskan bahwa kualitas kerja berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang dhasilkan pegawai berdasarkan standar yang telah ditentukan organisasi. dimensi ini memperlihatkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan pekerjaan yang rapi, tepat dan sesuai harapan perusahaan.

2. **Kualitas Kinerja**

   Amallia dan Keisnandi (2024) menggunakan pandangan Mangkunegara yang menempatkan kuantitas kerja sebagai jumlah hasil

kerja yang mampu diselesikan pegawai dalam periode tertentu untuk melihat produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas.

3. **Pelaksanaan Tugas**

   Dalam kerangka Mangkunegara yang digunakan Amallia dan Krisnandi (2024), pelaksanaan tugas berkaitan dengan kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur dan tanggung jawab yang telah ditetapkan untuk melihat cara pegawai menjalankan pekerjaan.

4. **Tanggung Jawab**

   Menurut Mangkunegara dalam Amallia dan Krisnandi (2024) tanggung jawab mencerminkan kesadaran pegawai dalam melaksanakan kesadarkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan serta kesiapan menerima konsekuensi atas tugas yang di jalankan dan memperlihatkan tingkat keseriusan serta komitmen pegawai.

Keempat dimensi saling melengkapi, menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas kerja menggambarkan hasil yang dicapai pegawasi, sedangkan pelaksaan tugas dan tanggung jawab menggambarkan proses kerja yang dijalankan selama menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi lebih menyeluruh karena tidak hanya menilai ouput kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Mangkunegara yang digunakan oleh Amallia dan keisnandi (2024) terdiri atas kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Setiap indikator yang membantu organisasi meiliki indikator yang

membantu organisasi menilai hasil kerja, produktivitas, proses pelaksanaan pekerjaan, serta kesadaran pegawai terhadap tugasnya. Dengan demikian, dimensi dan indikator tersebut memberikan dasar yang jelas dalam mengukur tingkat keberhasilan kinerja karyawan secara lebih objektif dan menyeluruh.

2.1.3.6. Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitain, Publikasi	Tujuan, Metode, Hasil Penelitina	Gap Research
1.	Wike Periwi, Fika Nurhikmah	Pangaruh Perubahan Sistem Digital Tehadap Kinerja Kayawan. Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin, Vol. 1, 2018, hlm. 187-191	Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh sistem digital terhadap kinerja karyawan pada PT BTPN Syariah Cabang Majalengka. Metode yang digunakan adalah kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan observasi. Analisis data memakai uji validitas, realibitas, regresi linear sederhana, dan uji t. hasilnya menunjukkan digiliasasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan R2 sebesar 0,817	Penelitian ini memberi bukti bahwa digitalisasi berdampak langsung pada kinerja. Namun, objeknya berbeda dengan PT Pos Indonesia dan belum memasukkan faktor internal organisasi seperti budaya organisasi. dengan demikian, celahnya terdapat pada kebutuhan pengujian digitalisasi dalam konteks perusahaan jasa logistik yang memiliki karakter kerja yang berbeda.

2.	Mochammad Farrel Shidqi, Ismi Darmastuti, Bimo Suryo Wicaksono	Pengaruh DIgitalisasi Sistem Perusahan Terhadap Kinerja Kaywan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interving (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang) Diponegoro Journal of Management, Vol, 12 No. 1, 2023.	Penelitian ini betujauan menganalisis pengaruh digitalisasai sistem perusahaan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sekaligus menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel interving. Metode yang digunakan sadalah kuantitatif dengan kuesioner tertutup dan purposive sampling. Hasilnya menunjukkan daigitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi tidak bepengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta memediasi hubunga digitalisasi dan kinerja secara positif dan signifikan.	Temuan ini menunjukkan bawha pengaruh sigitalisasi terhadap kinerja tidak selalu langsung, melainkan dapat melalui faktor psikologis seperti kepuasan kerja. Kelemahannya bagi penelitian ini adalah variabel yang diuji bukan budaya organisasi, melainkan kepuasan kerja sebagai mediator. Merujuk pada temuan tersebut, masih ada ruang untuk menguji apakah digitalisasi tetap kuap mempengaruhi kinerja ketika dipasangkan dengan budaya organisasi pada objek PT Pos Indonesia.

3.	Bendelina Amalya Wlkis, Tarsisius Timuneno, Ria E. I. Nafie, Ni Putu Nursiani	Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Kryawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Interving. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi, Vol. 5. No. 2, 2025, hlm. 246-257	Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervining pada PT ASDP Indonesia Ferry (Persero) Cabang Kupang. Metode yang digunakan adalah penelitian asosiatif kuantitatif, dengan sampel 67 orang, teknik simple randaom sampling, pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis menggunakan SPSS v22. Hasil penelitian menunjukkan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan terbukti memperkuat pengaruh tersebut sebagai variabel intervening.	Studi ini paling dekat dengan tema digitalisasi dan kinerja, tapi masih memakai variabel intervening berupa kepuasan kerja, bukan budaya organisasi. di sisi lain, objek penelitiannya berada pada sektor transportasi laut, bukan perusahaan pos. celah penelitian yang tampak adalah belum adanya digitalisasi pada PT Pos Indonesia pada budaya organisasi sebagai faktor yang turut membentuk kinerja.

4.	Trias Waliningsuci, M. Al Musadieq, Djamhur Hamid	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kaywan PT. Enterpreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya) PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 11 No. 1, 2019, hlm. 1-11	Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya orhanisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah explanatoru research dengan pendekatan kuantitatif, sampel 87 karyawan melalui random sampling, dan analisis path analysis. Hasilnya menunjukkan budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien jalur 0,449, kepuasan kerja juga bepengaruh signifikan terhadap kinerja.	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaanya, penelitian tersebut memakai model yang lebih kompleks karena menambahkan gaya kepimpinan dan kepuasan kerja, serta objeknya bukan PT Pos Indonesia. Celah pada penelitian ini belum menjelaskan pengaruh budaya organisasi dalam koteks PT Pos Indonesia yang juga sedang mengalami transformasi digital.

5.	Rina Reskiana, Ajmal As'ad, Wahida Amra, Jayadi	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Makasar. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis (JAMBURA), Vol. 6 No. 1, 2023.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Makasar.	

6.	Eigis Yani Pramularso	Peningkatakan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi pada PT Huda Express Widya Cipta, Vol. 2 No. 1, 2018, hlm. 149-154.	Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Huda Express. Metode penelitian menggunakan kuantotatif deskriptif, pengumpulan data melalui kuesioner kala Likert, dengan 30 karyawan sebagai sampel jenuh. Analisis data meliputi uji normalitas, uji liearitas, regresi linear sederhana, uji t, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi dengan bantuan SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengatuh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan persamaan regresi Y = 27,177+0,389X, nilai korelasi 0,408, dan kontribusi budaya orhanisasi sebesar 16,6% terhadap kinerja karyawan.	Persamaannya dengan penelitian ini adalah sama-sama-sama meneliti budaya organisasi sebagai variabel X2 dan kiernja karyawan sebagai variabel Y. perbedaaanya, penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa logistik berbeda, tidak mengaikan dengan digitalisasi, dan ruang analisisnya marih tunggal. Celah yang tampak adalah belum ada penjelasan bagaimana budaya organisasi bekerja bersama digitalisasi dalam membentuk kinerja karyawan di PT Pos Indonesia.

7.	Edi Suswardji, Syaefudin Aziz, Rysmi Wulandari	Analisis Optimaliasai Kinerja Karyawan Melalui Digitalisasi Bisnis dan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (Perum Peruri) Direktorat SDM dan Umum. Jurnal EKBIS, Vol. 8 No. 1, 2020.	Tujuan penelitian ini adalah menguji optimalisasi kinerja karyawan melalui digitalisasi bisnis dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan meteode deskriptif verifikatif, data primer dan sekunder, sampel 156 reponsen dari populasi 256 orang, serta analisis path analysis. Hasilnya menunjukkan bahwa digitalisasi bisnis berpengaruh positif terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi juga berpengaruh kuat terhadap kinerja karywan	Persamaan dengan penelitian ini terletak pada hubungan antara digitalisasi dan budaya organisasi dengan kinerja. Perbedaannya, budaya organisasi di sini ditempatkan sebagao variabel intervening, bukan variabel bebas yang berdiri sejajar dengan transformasi digital. Gap dalam penelitian adalah belum ada pengujian langsung dan simultan terhadap X1 transformasi digital dan X2 budaya organisasi terhadap Y kinerja karywan.

8.	Rizka Rahmadila Khairunnisak, Yuni Syahputri, Wan Rizca Amelia, Teddi Pribadi	Pengaruh Penerapan Sistem Digitalisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit, Medan. Jurnal Bisnis Mahasiswa, Vol. 6 No. 2, 2026.	Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh penerapan sistem digitalisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memakai meteode kuantitaif sosiatif, dengan sampel 69 responden dengan rumus Slobin, dan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan sistem digitalisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara pasial, dan keduanya juga berpengaruh positif serta signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan dengan penelitian ini terletak pada dua variabel bebas diuji bersama terhadap variabel kinerja. Perbedaannya dengan penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu Lembaga penelitian kelapa sawit, bukan perusahaan jasa logistik seperti PT Pos Indonesia. Gap yang ada masih pada perlunya pembuktian di sektor pos yang mimiliki karakter kerja, sistem layanan, dan tekanan digital yang berbeda.

9.	Sheila Pratiwi Nasution, Stefanus M.S. Sadana	Employee Performance Analisis with Digital Business Transformation and Ogranizational Culture as leveraging Factors. Almana: Juenal Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No. 2, 2025, hlm. 273-281.	Tujuan penelitian ini adalah menganalisis hubungan transformasi bisnis digital dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Permodalan Nasional Madani Regional Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa tranformasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sudangkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penulis juga menegaskan bahwa budaya ogrnisasi yang kuat diperlukan agar trasnformasi digital benar-benar berdampak pada kinerja.	Persamaan dengan penelitian ini ada pada kombinasi transformasi digital dan budaya organisasi sebagai penjelas kinerja. Perbedaanya, hasil penelitian ini menunjukkan transformasi digital tidak berpengaruh signifikan, sehingga menandakan adanya ketergantungan pada kesiapan digital organisasi. gapnya dalah perlunya pengujian pada PT Pos Indonesia untuk melihat apakah pola yang sama muncul atau justru berbeda karena karakter organisasinya berbeda.

10.	Sunardi, Harries Madiistriyanto, Suhardi	Digital Transformation, Innovative Leadership, and Organizatinal Culture: The Role in Improving Employee Performance through Organizational Commitment. Jurnal Majajemen Bisnis dan Organisasi, Vol. 4 No. 2, 2025, hlm. 472-484.	Tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner yang diuji validitasnya. Hasil penelitian menunjukkan transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja, budaya organisasi juga memperkuat perlaku karyawan ke arah produktif, dan secara simultan ketiga variabel berperan penting dalam membentuk kinerja yang lebih baik.	Persamaannya dengan penelitian ini terletak pada keberadaan transformasi digital dan budaya organisasi yang sama-sama dikaitkan dengan kinerja. Perbedaaanya, penelitian ini menambahkan innovative leadership dan komitmen organisasi sebagai bagian dari model. Gapnya dalah model masih lebih kompleks dan belum diarahkan pada konteks PT Pos Indonesia, sehingga penelitian ini tetap penting untuk memberi bukti yang lebih fokus pada dua variabel utama.

2.2. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2022:60) kerangka pemikiran merupakan sintesa berbagai teori yang berkaitan dengan variabel penelitian untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti. Hubungan antara variabel yang disusun berdasarkan teori-

teori yang telah dijelaskan sebelumnya. Teori tersebut dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan satu hubungan konseptual yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan hipotesis penelitian.

2.2.1. Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Karyawan

Transformasi digital menuntut perubahan dalam proses kerja organisasi yang memandaatkan teknologo digital untuk mempercepat aktivitas operasional, mempermudah pengolahan data, serta mendukung pencapaian kinerja yang lbeih efektif. Dalam konteks organisasi, digitalisasi tidak hanya menggunakan sistem, melainkan menutut penyersuaian cara kerja agar lebih cepat, akurat, dan reponsit terhadap tuntutan pelanggan.

Dalam penelitian terdahulu, Wike Pertiwi dan Fika Nurhikmah (2018) dalam penelitiannya menegaskan bahwa perubahan sistem digital dapat memberikan dampak nyata terhadap kualitas kerja karyawan, terutama ketika sistem tersebut mendukung kelancaran pelaksanaan tugas sehari-hari.

Temuan serupa juga terlihat dalam penelitian MOchammad Farrel Shidiqi, Ismi Darmanstuti, dan Bimo Suryo Wicaksono (2023) yang mengemukakan bahwa keberhasilan transofrmasi digital sangat mungkin kuat apabila organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung. Kepuasan kerja terbukti mampu menghubungkan pengaruh digitalisasi terhadap kinerja.

Hal yang sama juga dikemukakan dalam penelitian Bendelina Amalya Wlkis, Tarsisius Timuneno, Ria E. I. Nafie, dan Ni Putu Nursiani (2025) yang

menyatakan bahwa digitalisasi yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh kepuasan kerja yang baik.

Berdasarkan ketiga jurnal dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja. Penelitian in tetap penting dilakukan untuk menguji pengaruh transoformasi digital terhap kinerja karyawan pada konteks PT Pos Indonesia yang memiliki karakteristik organisasi berbeda.

2.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, kebiasaan, dan pola perilaku yang menjadi dasar bagi anggota ogranisasi menjalankan pekerjaan. Lingkungan kerja yang tertib dan nyaman merupakan hasil dari budaya yang kuat dan selaras dengan tujuan organisasi, karywan lebih mudah menyesuaikan diri, bekerja secara konsisten, dan menunjukkan performa yang baik.

Dalam penelitian terdahulu yang di tulis oleh Trias Waliningsuci, M. Al Musadieq (2019), dan Djamhur Hamid dalam penelitian di PT. Enterpreneur Independent Bank (EIB), menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan, semakin baik pula perkembangan organisasi dan kinerja karyawan yang dihasilkan.

Pada penelitian lain yang di tulis oleh Egis Yani Pramularso (2018) memperlihatkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi dasar penting dalam mendorong kualitas kerja pegawai, teruatam pada perusahaan yang menuntut

ketetiban dan konsistensi layanan. Penelitian lain oleh Rina Resjuana, Ajmal As'ad, Wahida Amra, dan jayadi (2023), menunjukkan budaya organisasi yang baik akan lebih mudah mendorong kinerja karyawan ketika didukung oleh kondisi kerja yang juga positif.

Berdasarkan temuan dari ketiga jurnal terdahulu, peneltian-penelitan tersebut belum secara khusus menempatkan budaya organisasi dalam konteks transformasi digital pada PT Pos Indonesia. Penelitian ini penting dilakukan untuk melihat apakah budaya organisasi tetap berperan kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi yang sedang bergerak menuju digitalisasi.

2.2.3. Pengaruh Tranformasi Digital dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Transformasi digital dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang saling berkaitan dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Tranformasi digital membantu organisasi mempercepat proses kerja, memperbaiki alur informasi, dan meningkatkan efisiensi operasional. Di sisi lain, budaya organisasi memberikan arah perilaku kerja, membentuk kebiasaan, serta menentukan sejauh mana karyawan menerima perubahan yang dibawa oleh teknologi. Kedua hal ini jika berjalan selaras akan meningkatkan kinerja karyawan karena perubahan sistem yang di dukung oleh suasana kerja yang adaptif.

Penelitian terdahulu yang ditulis oleh Edi Suswardji, Syaefudin Aziz, dan Rysmi Wulandari (2020) menyatakan bahwa perubahan yang dilandaskan dari digitalisasi dapat merujuk pada pembaruan kinerja sementara di sisi budaya

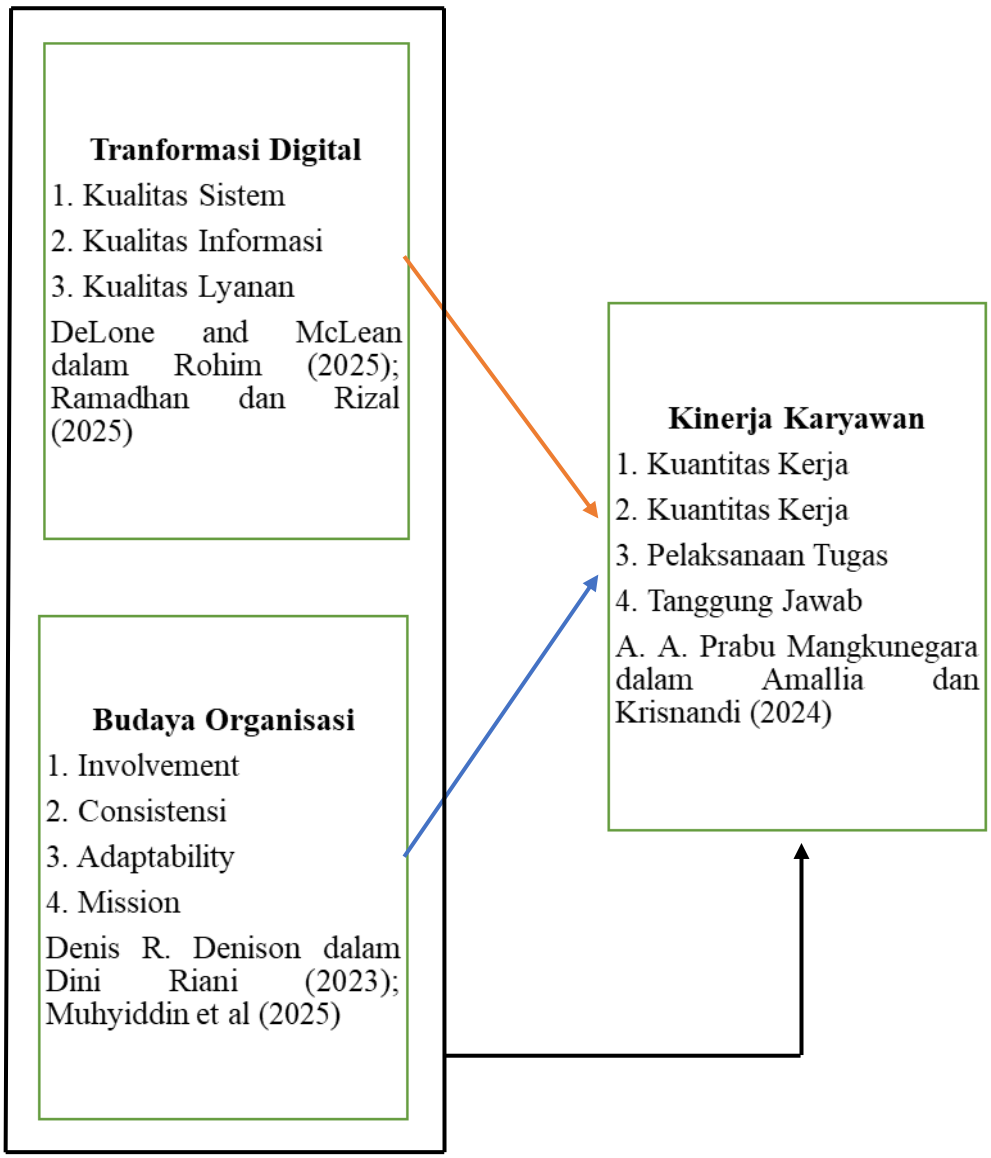
organisasi, perusahaan harus mampu menganalisis setiap karakter karyawan untuk kemajuan perusahan. Sementara penelitian yang di tulis oleh Rizka Rahmadila Khairunnisa, Yuni Syahputri, Wan Rizca Amelia, dan Teddi Pribadi (2026) menegaskan bahwa penguatan teknologi digital perlu berjalan bersama budaya organisasi yang mendukung agar produktivitas kerja meningkat.

Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian Sheila Pratiwi Nasution dan Stefanus M.S. Sadana (2025) yang menyatakan buaya organisasi menjadi faktor panyangga yang penting dalam proses transformasi digital. Penelitian Sunardi, Harries madiistriyanto, dan Suhardi (2025) mengemukakan bahwa penerapan teknologi yang efektif, kepemimpinan yang adaptif, serta budaya kerja yang kuat terbukti mampu meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Merujuk pada keempat penelitian terdahulu tersebut, dapat sisimpulkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi pada umumnya memiliki hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Keempat penelitian tersebut sama-sama menunjukkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan ketika organisasi ingin meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini tetap penting dilakukan untuk menguji pengaruh keduanya secara langsung pada konteks PT Pos Indonesia yang sedang bergerak dalam perubahan digital.

2.2.4. Bagan Paradigma Pemikiran

Berdasarkan judul penelitian "Pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT Pos Indonesia." Maka bagan paradigma pemikirannya sebagai berikut:



Gambar 2.1
Bagan Paradigma Pemikiran

2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2021: 99) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relvan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Hipotesis 1: Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 2: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3: Transformasi Digital dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan