

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang beroperasi dan telah memanfaatkan teknologi digital di Indonesia. Telkom Indonesia, salah satu perusahaan telekomunikasi terkemuka di Indonesia, telah mengadopsi pengaturan kerja fleksibel yang dikenal sebagai *Flexible Working Arrangement* (FWA). FWA terdiri dari beberapa opsi, yaitu *Working from Anywhere* (WFA), *Working from Office* (WFO), dan Hibrid (kombinasi WFO-WFA). WFA memungkinkan karyawan untuk bekerja dari tempat tinggal atau lokasi lain dalam radius 50 km dari kantor utama, dengan persetujuan atasan. Keberhasilan penerapan FWA didukung oleh sistem informasi HC Super Apps, yang memungkinkan atasan untuk memantau produktivitas dan disiplin kerja karyawan secara langsung (Telkom, 2022).

Salah satu konsultan bisnis, Deloitte Indonesia, yang merupakan bagian dari Deloitte Asia Pasifik telah mengadopsi model kerja hibrid dengan memanfaatkan alat kolaborasi digital untuk mendukung kerja tim lintas lokasi. Pendekatan ini memungkinkan mereka terus memberikan layanan terbaik kepada klien sambil menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan (Deloitte, 2024).

Dalam sektor perbankan, UOB Indonesia, yang merupakan bagian dari UOB Group, salah satu bank terkemuka di Asia, telah mengimplementasikan model kerja hibrid. UOB mengumumkan kebijakan kerja hibrid permanen yang memungkinkan karyawan bekerja secara fleksibel antara kantor dan lokasi jarak jauh, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta produktivitas perusahaan (ETHRWorld, 2021). Selain itu, Bank BCA juga telah menerapkan model kerja hibrid sebagai bagian dari adaptasi terhadap perubahan pola kerja modern. Model ini dirancang untuk meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, dengan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung fleksibilitas kerja (One GML Consulting, 2022).

Dalam sektor konsultan teknologi informasi, Sharing Vision Indonesia, salah satu perusahaan konsultan teknologi informasi yang berlokasi di Bandung, telah menerapkan model kerja hibrid dengan memanfaatkan solusi *cloud* dan alat kolaborasi digital. Hal ini memungkinkan perusahaan mempertahankan produktivitas tinggi dan mendorong inovasi meskipun karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda.

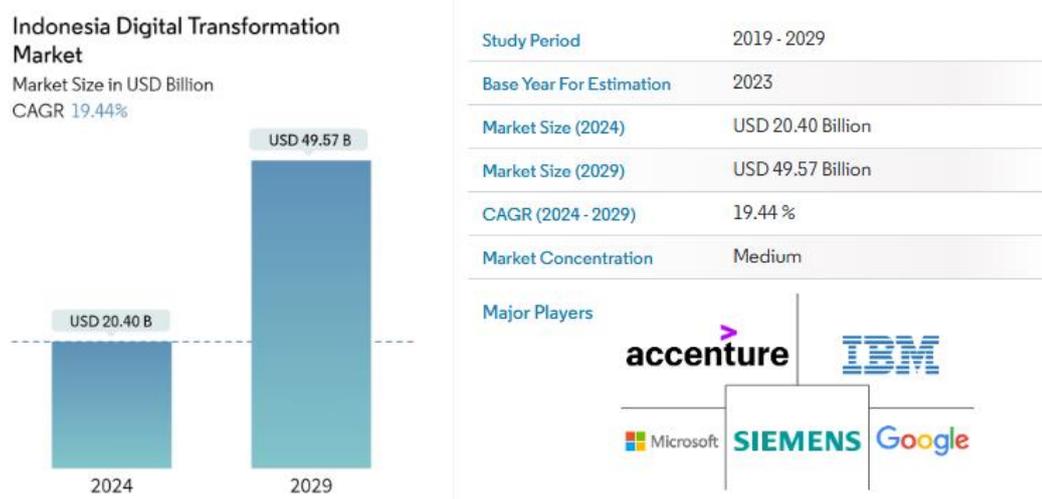
Implementasi model kerja hibrid di perusahaan-perusahaan yang mengadopsi teknologi digital di Indonesia menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan adaptasi teknologi digital merupakan kunci peningkatan efisiensi operasional dan kesejahteraan karyawan, menjadikan penelitian ini relevan dalam konteks perkembangan ekonomi dan bisnis di kawasan ini. Penelitian ini melibatkan karyawan dari berbagai posisi, mulai dari supervisor hingga eksekutif, di perusahaan besar maupun kecil yang telah memanfaatkan teknologi digital. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman holistik tentang bagaimana kepemimpinan digital dan budaya organisasi mempengaruhi inovasi dan keunggulan kompetitif dalam konteks model kerja hibrid, serta memberikan wawasan praktis bagi industri yang dinamis.

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Di era transformasi digital yang semakin pesat, organisasi menghadapi tantangan untuk tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan teknologi yang cepat, harapan pelanggan yang terus meningkat, dan kebutuhan akan fleksibilitas kerja. Untuk mengatasinya, organisasi harus memanfaatkan elemen kunci keunggulan kompetitif, seperti kualitas produk dan layanan, reputasi dan kekuatan merek, efisiensi biaya operasional, kapabilitas manajerial, profitabilitas, serta model kerja hibrid. Telkom Indonesia, BCA, UOB, Deloitte, dan Sharing Vision merupakan contoh organisasi yang telah berhasil mengintegrasikan elemen-elemen ini untuk mencapai keunggulan strategis mereka.

Proyeksi menunjukkan pasar transformasi digital di Indonesia akan meningkat dari USD 20,40 miliar (2024) menjadi USD 49,57 miliar (2029). Pertumbuhan ini diperkirakan memiliki CAGR sebesar 19,44% (Gambar I.1).

Pertumbuhan ini didukung oleh kebijakan strategis pemerintah, seperti “Roadmap Indonesia Digital 2021-2024”, yang berfokus pada pengembangan infrastruktur digital, tata kelola, ekonomi digital, dan masyarakat digital. Selain itu, peran sektor swasta, termasuk investasi besar seperti USD 1,7 miliar oleh Microsoft untuk memperkuat infrastruktur cloud dan AI, serta kemitraan strategis antara Neura Robotics dan OMRON Robotics untuk transformasi manufaktur berbasis AI, memperkuat ekosistem digital nasional. Kombinasi antara kebijakan pemerintah dan kontribusi sektor swasta ini tidak hanya mendorong percepatan digitalisasi, tetapi juga menempatkan Indonesia pada posisi strategis untuk mencapai visi “Golden Indonesia 2045” (Mordor Intelligence, 2024).



Gambar I.1 Ukuran Pasar Transformasi Digital Indonesia  
Sumber: Mordor Intelligence (2024)

Telkom Indonesia menunjukkan peningkatan kualitas produk dan layanan melalui Leap-Telkom Digital, yang menawarkan solusi inovatif seperti Pijar Mahir dan BigBox. Selain itu, Telkom juga mengimplementasikan strategi transformasi "Five Bold Moves" yang mencakup Fixed Mobile Convergence (FMC), InfraCo, Data Center Co, B2B Digital IT Service Co, dan DigiCo. Strategi ini memungkinkan Telkom untuk meningkatkan efisiensi operasional, termasuk melalui konsolidasi aset infrastruktur telekomunikasi, yang berkontribusi pada pendapatan Rp. 11,76 triliun pada semester I 2024. Langkah ini tidak hanya memperkuat reputasi Telkom sebagai pemimpin digital nasional, tetapi juga

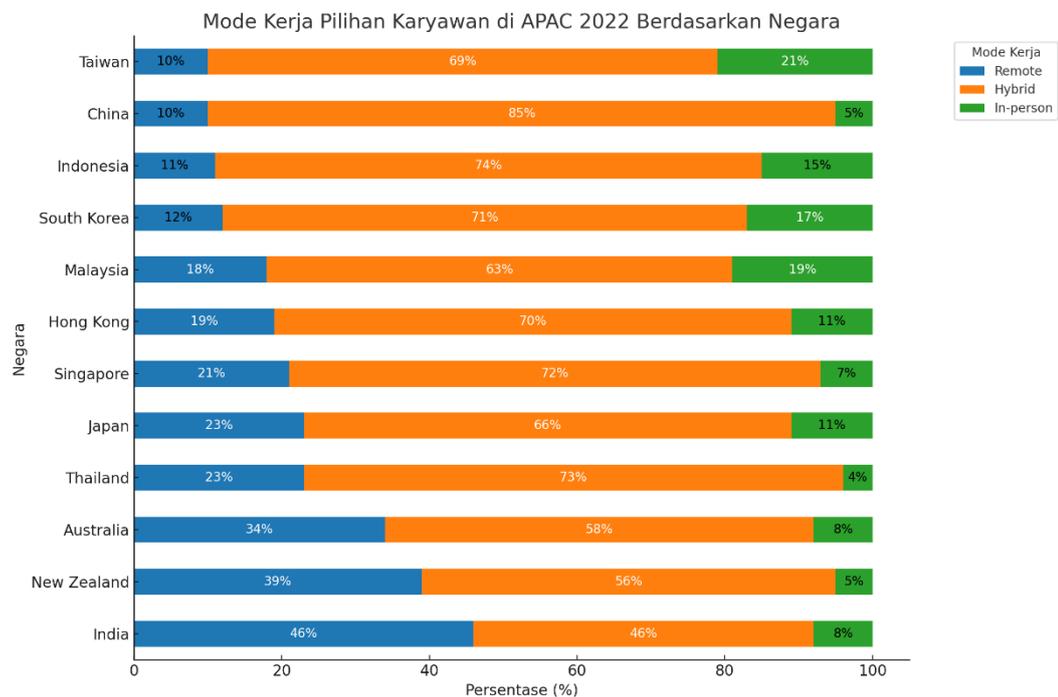
memberikan fondasi kuat untuk mendukung kebutuhan digitalisasi di berbagai sektor (Katadata, 2022; Kontan, 2024; Telkom, 2022).

BCA mengintegrasikan inovasi teknologi untuk memperkuat reputasi dan kekuatan merek, mencatatkan 91,3% dari total transaksi melalui saluran digital seperti mobile banking, serta mendukung kebutuhan bisnis melalui API yang melayani lebih dari 1 miliar hit hingga Juli 2021 (Infobanknews, 2023). UOB melalui platform UOB Infinity berhasil meningkatkan efisiensi kerja dan adopsi layanan digital sebesar 28% pada 2022, sambil menegaskan keunggulannya dalam model kerja hibrid yang mendukung fleksibilitas operasional (ETHRWorld, 2021; IDN Times, 2023). Deloitte, di sisi lain, memanfaatkan analitik data dan AI untuk meningkatkan kapabilitas manajerial dan menciptakan solusi berbasis teknologi, sambil menerapkan model kerja hibrid yang meningkatkan produktivitas karyawan. Keberhasilan perusahaan-perusahaan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi canggih, strategi kepemimpinan digital, dan fleksibilitas kerja yang adaptif merupakan elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di era digital (Deloitte, 2022, 2023, 2024).

Budaya organisasi, inovasi, dan model kerja hibrid memainkan peran sentral dalam menciptakan keunggulan kompetitif di era transformasi digital. Budaya organisasi yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada pembelajaran memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar. Tadesse Bogale & Debela (2024) mengidentifikasi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan asumsi yang memengaruhi perilaku karyawan, sedangkan Zeb et al. (2021) menyoroti pentingnya budaya inovasi dalam mendukung kinerja organisasi. Telkom Indonesia membangun budaya inovasi melalui Leap-Telkom Digital dan strategi "Five Bold Moves," yang tidak hanya mengubah cara mereka beroperasi tetapi juga memberikan solusi yang relevan bagi berbagai sektor. BCA dan UOB menerapkan pendekatan berbasis inovasi untuk memperkenalkan layanan perbankan digital yang memprioritaskan kebutuhan pelanggan, seperti API BCA yang mendukung kemitraan dengan fintech dan UOB Infinity yang memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan perbankan. Deloitte, di sisi lain, memimpin transformasi digital kliennya dengan mendorong budaya

kolaboratif yang memanfaatkan teknologi seperti analitik data dan AI untuk menciptakan solusi yang disesuaikan.

Inovasi juga menjadi kemampuan penting bagi organisasi untuk menciptakan nilai baru melalui pengembangan produk, layanan, atau proses. Castillo et al. (2022) menekankan bahwa interaksi antara dimensi inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan, terutama di sektor usaha kecil dan menengah. Gupta (2021) menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dan strategi inovasi yang terarah memberikan dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan di pasar yang dinamis. Telkom Indonesia, misalnya, menghadirkan solusi seperti Pijar Mahir dan BigBox melalui Leap-Telkom Digital untuk mendukung sektor pendidikan dan bisnis kecil. Di sektor perbankan, BCA dan UOB memperkuat posisi mereka dengan layanan digital inovatif yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan, sementara Deloitte memanfaatkan teknologi analitik untuk menciptakan solusi strategis yang mendorong transformasi digital kliennya.

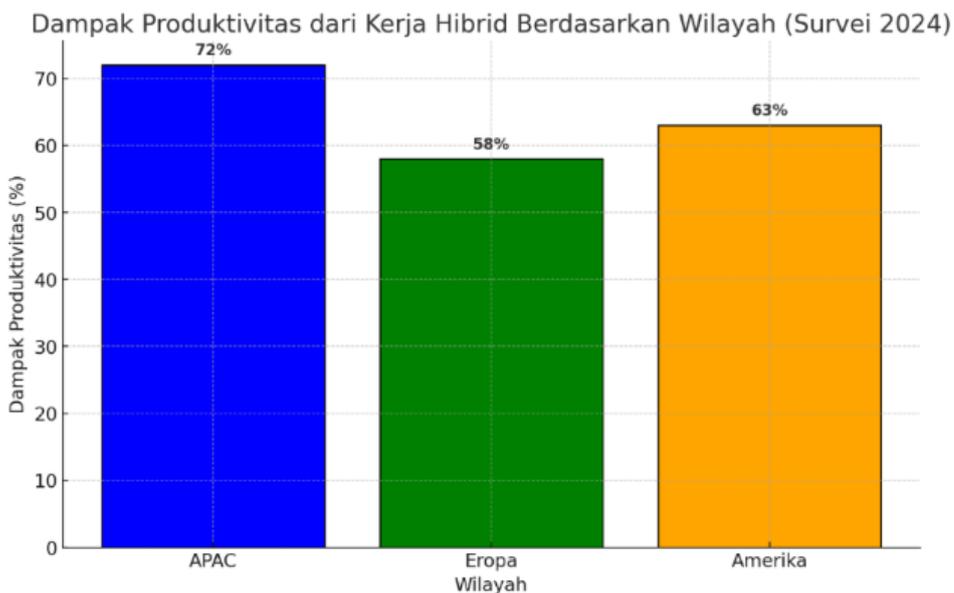


Gambar I.2 Mode Kerja Pilihan Karyawan di APAC 2022 Berdasarkan Negara  
Sumber: PwC US (2022)

Model kerja hibrid telah menjadi elemen kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif di era transformasi digital, karena fleksibilitas yang

ditawarkannya memungkinkan organisasi untuk meningkatkan produktivitas karyawan sekaligus memenuhi kebutuhan kerja yang dinamis. Deloitte telah menerapkan model kerja hibrid yang menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan kolaborasi langsung di kantor, menciptakan keseimbangan yang ideal untuk inovasi dan efisiensi (Hopkins & Bardoel, 2023). Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan tren global, sekaligus meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi operasional.

Gambar I.2 memperlihatkan pola preferensi kerja karyawan di Asia-Pasifik. Terlihat bahwa mayoritas karyawan di wilayah ini lebih memilih model kerja hibrid dibandingkan kerja jarak jauh atau tatap muka penuh. Tren ini menunjukkan relevansi fleksibilitas kerja dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan, menegaskan relevansi model kerja ini dalam membentuk pola kerja baru di Indonesia (Pass & Ridgway, 2022). Gambar I.3, di sisi lain, menampilkan hasil survei global Cisco (2024) yang menunjukkan bahwa 72% responden di Asia-Pasifik percaya bahwa model kerja hibrid meningkatkan produktivitas, lebih tinggi dibandingkan wilayah Amerika (63%) dan Eropa (58%). Data ini menggarisbawahi potensi besar wilayah APAC, termasuk Indonesia, untuk memanfaatkan model kerja hibrid sebagai strategi peningkatan produktivitas organisasi.



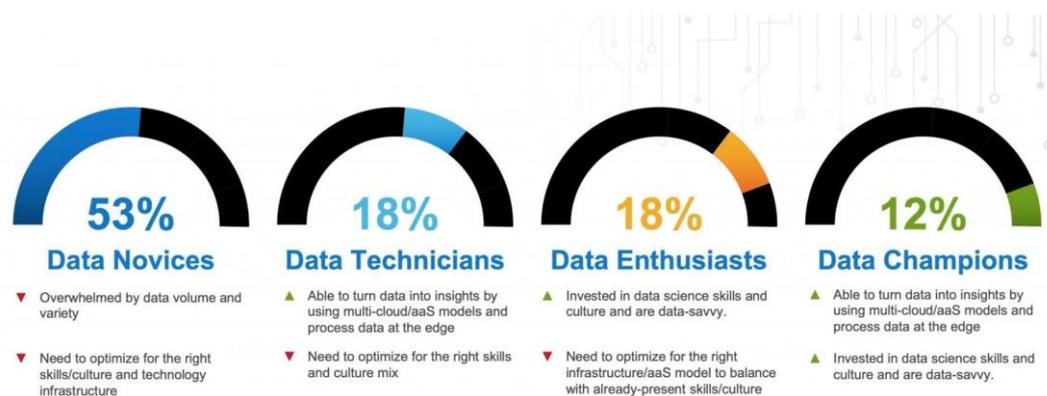
Gambar I.3 Dampak Produktivitas dari Kerja Hibrid Berdasarkan Wilayah  
Sumber: Olahan Penulis dari Cisco (2024)

UOB melalui platform UOB Infinity juga mendukung model kerja hibrid bagi organisasinya dan nasabah bisnis dengan menyediakan solusi perbankan yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Sementara itu, Telkom Indonesia mendukung ekosistem kerja hibrid melalui digitalisasi infrastruktur, memastikan bahwa tim internal dan klien dapat bekerja secara efisien dalam berbagai kondisi. Model ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memberikan organisasi kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis, menjadikannya strategi penting dalam mempertahankan relevansi dan daya saing.

Kepemimpinan digital memegang peran krusial dalam mengintegrasikan model kerja hibrid, budaya organisasi, dan inovasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Pemimpin digital yang efektif mampu memanfaatkan teknologi untuk mendorong kolaborasi lintas tim, memastikan komunikasi yang jelas, dan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan. Telkom Indonesia, misalnya, melalui strategi "Five Bold Moves," menunjukkan bagaimana kepemimpinan visioner dapat mengarahkan perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru sekaligus menciptakan budaya inovasi yang berkelanjutan. Di sektor perbankan, BCA dan UOB memimpin transformasi digital mereka dengan fokus pada pengembangan layanan yang mendukung fleksibilitas kerja dan kebutuhan pelanggan. Deloitte, di sisi lain, menunjukkan pentingnya kepemimpinan digital dalam menerapkan teknologi analitik data dan AI untuk menciptakan solusi yang inovatif dan adaptif, sambil mempromosikan model kerja hibrid yang produktif. Tagscherer & Carbon (2023) menekankan bahwa kepemimpinan yang berhasil dalam era digital harus mencakup pengelolaan aspek internal dan eksternal organisasi, dengan fokus pada strategi yang mendukung fleksibilitas kerja dan inovasi.

Transformasi digital, model kerja hibrid, budaya organisasi adaptif, dan inovasi telah menjadi elemen penting dalam keberhasilan organisasi modern. Namun, masih banyak perusahaan yang menghadapi kegagalan dalam implementasi transformasi digital. Riset dari BCG dan McKinsey mengungkapkan bahwa sekitar 70% transformasi digital yang dilakukan oleh organisasi global

mengalami kegagalan (BCG, 2023; McKinsey, 2022). Menariknya, kegagalan ini tidak hanya dialami oleh bisnis konvensional, tetapi juga oleh perusahaan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan transformasi digital bersifat universal, tidak terbatas pada sektor atau jenis perusahaan tertentu. Lebih lanjut, tim dari McKinsey menyatakan bahwa bagian tersulit dari transformasi digital bukan hanya menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan, tetapi juga bagaimana strategi tersebut dieksekusi dengan efektif (Fortune Indonesia, 2023).



Gambar I.4 Distribusi Tingkat Kematangan Perusahaan dalam Pengelolaan Data di Indonesia Berdasarkan Studi Dell Technologies  
Sumber: Selular (2021)

### 1. Kegagalan Transformasi Digital: Pelajaran Penting

Kegagalan transformasi digital sering kali disebabkan oleh kurangnya keterlibatan karyawan, dukungan manajemen yang tidak memadai, kesenjangan keterampilan, dan lemahnya kolaborasi antar divisi. Di Indonesia, 62% perusahaan belum mencapai tujuan transformasi digital dan hanya 12% yang berhasil menjadi "Data Champion" (Gambar 1.4) (Selular, 2021). Trenerry et al. (2021) menekankan pentingnya pendekatan bottom-up untuk melibatkan karyawan secara aktif, membangun toleransi terhadap kegagalan, dan menciptakan budaya belajar. AlNuaimi et al. (2022) menyoroti bahwa pendekatan *top-down* yang minim melibatkan karyawan sering kali menjadi penyebab kegagalan. Zhang & Chen (2024) menambahkan bahwa kurangnya transparansi dan komunikasi yang efektif juga menjadi penghalang utama, sedangkan Cichosz et al. (2020)

menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan dalam membangun komitmen karyawan terhadap inisiatif digital. Keberhasilan transformasi digital membutuhkan sinergi antara kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan komunikasi yang efektif.

## 2. Budaya Organisasi: Faktor Kunci yang Masih Diabaikan

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan digitalisasi sering menjadi pembeda antara kesuksesan dan kegagalan. Albahri et al. (2023) menekankan perlunya evaluasi sistematis untuk mengintegrasikan budaya organisasi dengan inovasi digital, sementara laporan McKinsey mencatat bahwa 84% kegagalan transformasi digital disebabkan oleh resistensi terhadap perubahan dan kurangnya keterampilan (JPNN, 2023). Saarikko et al. (2020) menunjukkan bahwa budaya yang disesuaikan untuk mendukung digitalisasi lebih berhasil dalam mengintegrasikan teknologi, sedangkan Teichert (2019) menyoroti pentingnya budaya adaptif dan kolaboratif untuk percepatan transformasi. Martínez-Caro et al. (2020) menambahkan bahwa budaya selaras strategi digital dapat secara signifikan meningkatkan kinerja, terutama melalui promosi inovasi berbasis teknologi, dan Hanelt et al. (2021) menegaskan bahwa perubahan budaya adalah pendorong utama keberhasilan digitalisasi dengan menciptakan ekosistem bisnis yang fleksibel dan inovatif.

## 3. Kepemimpinan Digital yang Belum Optimal

Kepemimpinan digital dianggap penting dalam transformasi digital, tetapi penelitian menunjukkan kurangnya studi empiris yang mendalam tentang perannya dalam keberhasilan proses tersebut. Bellis et al. (2024) menyoroti bahwa kepemimpinan adaptif terhadap teknologi digital dapat mendorong inovasi, terutama dalam lingkungan kerja hibrid, sementara AlNuaimi et al. (2022) menekankan pentingnya integrasi kelincahan organisasi dan strategi digital untuk menghadapi tantangan transformasi. Zeike et al. (2019) menemukan bahwa keberhasilan kepemimpinan digital bergantung pada kemampuan pemimpin mengelola tuntutan teknis dan psikologis, yang menunjukkan pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi dan

keterampilan interpersonal. Kane et al. (2019) menambahkan bahwa meskipun keterampilan tradisional tetap relevan, kurangnya integrasi strategi teknologi dengan bisnis menjadi hambatan utama, sehingga diperlukan pendekatan sistematis dalam pengembangan kepemimpinan digital.

#### 4. Kesenjangan Penelitian pada Model Kerja Hibrid

Model kerja hibrid memiliki potensi besar, tetapi dampaknya terhadap produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan kolaborasi tim masih belum sepenuhnya dipahami. Kraus et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan pendekatan strategis untuk memastikan transisi ke model kerja hibrid tidak merusak nilai-nilai inti perusahaan. McClean et al. (2024) menyoroti pentingnya ruang kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan, sementara Bergefurt et al. (2024) mencatat bahwa kepuasan tempat kerja dan dukungan aktivitas yang terstruktur memainkan peran penting dalam produktivitas. Gaspar et al. (2024) menambahkan bahwa lingkungan kerja sehat dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi kurangnya interaksi sosial dalam model ini menjadi tantangan.

Telkom Indonesia, BCA, UOB, dan Deloitte memberikan wawasan tentang keberhasilan penerapan transformasi digital. Telkom Indonesia berhasil memanfaatkan infrastruktur digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan. Sementara itu, BCA dan UOB menonjol melalui inovasi layanan digital yang berfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan dan penguatan reputasi merek. Deloitte, sebagai penyedia jasa konsultasi global, menunjukkan keberhasilan dalam memanfaatkan teknologi seperti analitik data dan kecerdasan buatan untuk mendukung model kerja hibrid yang berbasis nilai. Keberhasilan perusahaan-perusahaan ini menunjukkan bagaimana sinergi antara teknologi, budaya inovasi, dan strategi kerja fleksibel dapat mendorong daya saing yang signifikan.

Keunggulan kompetitif menjadi tujuan akhir dari integrasi elemen-elemen seperti kepemimpinan digital, budaya organisasi adaptif, inovasi, dan model kerja hibrid. Dalam praktiknya, sinergi antara elemen-elemen tersebut memungkinkan

pengelolaan sumber daya strategis dan inovasi yang selaras dengan kebutuhan pasar. Azeem et al. (2021) menyoroti pentingnya budaya berbagi pengetahuan dalam menciptakan keunggulan kompetitif, sementara Thomran et al. (2022) menggarisbawahi peran strategi sumber daya dalam memperkuat daya saing organisasi. Telkom Indonesia, BCA, UOB, dan Deloitte menjadi contoh nyata bagaimana pendekatan terintegrasi ini dapat membantu organisasi menghadapi tantangan global, menciptakan keunggulan kompetitif, dan membangun keberlanjutan di pasar yang dinamis.

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan digital, model kerja hibrid, budaya organisasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif dalam kerangka transformasi digital. Penelitian ini berfokus pada bagaimana elemen-elemen tersebut berinteraksi untuk menciptakan daya saing yang berkelanjutan di era digital. Dengan pendekatan berbasis data, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru untuk membantu organisasi mengintegrasikan elemen-elemen ini secara efektif guna mencapai keberlanjutan bisnis dan daya saing yang lebih kuat.

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan dapat diungkap hubungan antar variabel yang mendukung daya saing organisasi di era pasca-pandemi yang didominasi adopsi teknologi digital dan transformasi pola kerja. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mendalami **“Strategi Meningkatkan Keunggulan Kompetitif melalui Kepemimpinan Digital, Budaya Organisasi, Inovasi, dan Model Kerja Hibrid”**. Dengan pendekatan yang terstruktur, penelitian ini dirancang untuk memberikan wawasan berbasis data guna membantu organisasi mengintegrasikan elemen-elemen tersebut secara efektif, mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Berapa besar pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap model kerja hibrid?
2. Berapa besar pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap budaya organisasi?
3. Berapa besar pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap inovasi?
4. Berapa besar pengaruh langsung kerja hibrid terhadap budaya organisasi?
5. Berapa besar pengaruh langsung kerja hibrid terhadap keunggulan kompetitif?
6. Berapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif?
7. Berapa besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap inovasi?
8. Berapa besar pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan kompetitif?
9. Berapa besar pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui kerja hibrid?
10. Berapa besar pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui budaya organisasi?
11. Berapa besar pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi?
12. Berapa besar pengaruh tidak langsung dari kerja hibrid terhadap keunggulan kompetitif melalui budaya organisasi?
13. Berapa besar pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi?

Perumusan masalah ini mencakup semua hubungan langsung dan tidak langsung yang dihipotesiskan dalam penelitian, termasuk peran ganda variabel sebagai independen dan mediasi. Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, penelitian akan dapat menguji hipotesis yang telah diajukan dan memberikan pemahaman yang komprehensif tentang hubungan kompleks antara kepemimpinan digital, kerja hibrid, budaya organisasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk mengkaji hubungan kompleks antara kepemimpinan digital, kerja hibrid, budaya organisasi, inovasi, dan keunggulan kompetitif dalam konteks organisasi modern. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap model kerja hibrid.
2. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap budaya organisasi.
3. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung kepemimpinan digital terhadap inovasi.
4. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung kerja hibrid terhadap budaya organisasi.
5. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung kerja hibrid terhadap keunggulan kompetitif.
6. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif.
7. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung budaya organisasi terhadap inovasi.
8. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh langsung inovasi terhadap keunggulan kompetitif.
9. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui kerja hibrid.
10. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui budaya organisasi.
11. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi.
12. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung kerja hibrid terhadap keunggulan kompetitif melalui budaya organisasi.

13. Menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi.

Melalui pencapaian tujuan-tujuan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman teoretis dan praktis mengenai dinamika organisasi di era digital. Hasil penelitian ini bertujuan untuk menyediakan wawasan berharga bagi para pemimpin dan praktisi manajemen dalam mengoptimalkan strategi kepemimpinan digital, implementasi kerja hibrid, pengembangan budaya organisasi, dan peningkatan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis dalam bidang kepemimpinan digital, manajemen organisasi, dan strategi bisnis. Berikut adalah uraian mengenai signifikansi, aspek teoritis, dan aspek praktis dari penelitian ini:

### **1.5.1. Aspek Teoritis**

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Memperkaya literatur tentang kepemimpinan digital dengan mengeksplorasi hubungannya dengan variabel-variabel organisasi yang kritis.
2. Mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan digital terhadap keunggulan kompetitif melalui berbagai variabel mediasi.
3. Memberikan kontribusi pada teori kontingensi kepemimpinan dengan menyelidiki efektivitas kepemimpinan digital dalam konteks kerja hibrid.
4. Memperluas pemahaman tentang peran budaya organisasi dan inovasi sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja organisasi.

### **1.5.2. Aspek Praktis**

Dari segi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Menyediakan panduan bagi para pemimpin organisasi dalam mengembangkan dan menerapkan gaya kepemimpinan digital yang efektif.
2. Membantu organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan model kerja hibrid yang mendukung produktivitas dan inovasi.
3. Memberikan wawasan bagi manajer dalam membentuk dan mengelola budaya organisasi yang mendukung transformasi digital dan inovasi.
4. Menyediakan rekomendasi strategis bagi organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif melalui integrasi kepemimpinan digital, kerja hibrid, budaya inovatif, dan praktik manajemen yang efektif.
5. Membantu praktisi sumber daya manusia dalam mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan kompetensi digital pemimpin dan karyawan.

Dengan manfaat-manfaat tersebut, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga menyediakan implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam menghadapi tantangan era digital.

### **1.6. Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan agar hasilnya dapat diinterpretasikan dengan tepat:

1. Konteks Industri: Studi ini berfokus pada organisasi di Indonesia yang telah menerapkan model kerja hibrid dalam sektor teknologi informasi, konsultan bisnis, keuangan, dan telekomunikasi. Oleh karena itu, generalisasi hasil ke sektor lain mungkin memerlukan penelitian lebih lanjut.
2. Geografis: Penelitian ini difokuskan pada organisasi yang beroperasi di wilayah Indonesia, yang dapat memiliki kondisi pasar, budaya kerja, dan regulasi yang berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian mungkin tidak

se penuhnya berlaku untuk organisasi di wilayah geografis lain dengan kondisi yang berbeda.

3. Variabel yang Diteliti: Penelitian ini meneliti pengaruh kepemimpinan digital, budaya organisasi, inovasi, dan model kerja hibrid terhadap keunggulan kompetitif. Faktor lain seperti infrastruktur teknologi, regulasi pemerintah, dan lingkungan eksternal tidak dianalisis secara langsung, meskipun dapat berkontribusi terhadap hasil penelitian.
4. Periode Waktu: Penelitian ini dilakukan dalam periode tertentu, yang mungkin belum mencerminkan perubahan dinamis dalam organisasi dan pasar dalam jangka panjang. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mencerminkan kondisi saat pengumpulan data dan perlu dikaji lebih lanjut untuk tren jangka panjang.
5. Fokus pada Organisasi yang Bertransformasi Secara Digital: Studi ini meneliti organisasi yang telah atau sedang menjalani transformasi digital. Oleh karena itu, temuan penelitian ini mungkin kurang relevan bagi organisasi yang belum mengadopsi digitalisasi secara signifikan.

## **1.7. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

### **A. Bab I Pendahuluan**

Bab ini memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Pada bab ini, dijelaskan alasan pentingnya penelitian ini dilakukan serta tujuan-tujuan yang diharapkan dapat dicapai.

### **B. Bab II Tinjauan Pustaka dan Ruang Lingkup Penelitian**

Bab ini mencakup tinjauan literatur terkait teori-teori yang relevan dengan penelitian, termasuk rangkuman teori dan penelitian terdahulu. Selain itu, bab ini juga menjelaskan ruang lingkup penelitian yang mencakup konteks penelitian, batasan variabel dan indikator, batasan metodologi, serta keterbatasan generalisasi hasil penelitian.

### **C. Bab III Metode Penelitian**

Bab ini menguraikan pendekatan dan desain penelitian yang digunakan, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta teknik analisis data dan pengujian hipotesis. Bab ini memberikan gambaran lengkap tentang langkah-langkah yang diambil untuk mengumpulkan dan menganalisis data penelitian.

#### **D. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini menyajikan hasil analisis data yang telah diperoleh serta pembahasan mengenai temuan-temuan penelitian. Analisis ini dilakukan berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan diuji menggunakan metode yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pembahasan ini juga mencakup interpretasi dari hasil penelitian dalam konteks literatur yang telah ditinjau sebelumnya.

#### **E. Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang menjawab perumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, bab ini juga memberikan saran-saran yang berkaitan dengan implikasi praktis dari temuan penelitian serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.