

TESIS

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DIGITAL, KOMPETENSI DIGITAL,
INFRASTRUKTUR, DAN STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA
DENGAN TRANSFORMASI DIGITAL
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK WILAYAH
TELEKOMUNIKASI KALIMANTAN SELATAN**

Diajukan Untuk Melengkapi Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Magister Manajemen



Oleh

MUHAMMAD RIDUAN

NIM : 2020318310005

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS ILMU EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2023**

LEMBAR PENGESAHAN

Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja dengan Transformasi Digital Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan

T E S I S

OLEH

**MUHAMMAD RIDUAN
NIM. 2020318310005**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tanggal : 26 Juli 2023

Susunan Tim Penguji

Ketua,
Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs, M.Si
NIP.196002081987031001

Sekretaris,
Akhmad Supriyanto, SE, MM
NIP. 197504292006041001

Anggota,
Akhid Yulianto, SE., M.Sc(Log)
NIP. 197706012006041002

Pembimbing,
Dr.H.M Riza Firdaus, SE, MM
NIP. 196709091993031001

Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Ekonomi dan Bisnis
Lambung Mangkurat
Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs., M.Si
NIP. 196002081987031001



LEMBAR PERSETUJUAN

JUDUL TESIS : Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja dengan Transformasi Digital Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan

NAMA : MUHAMMAD RIDUAN

NIM : 2020318310005

Pembimbing,



Dr.H.M Riza Firmlaus, SE, MM

Nip. 196700091993031001

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lambung Mangkurat



Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs., M.Si

NIP. 196002081987031001

Tanggal Lulus : 26 Juli 2023



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

Jalan Brigjend. H. Hasan Basri Banjarmasin 70123 Gedung Pascasarjana Unlam Lantai 1
Telepon/Fax. : (0511) 3302593 <http://www.mm-unlam.ac.id> e-mail: pmm@unlam.ac.id

PERSETUJUAN PERBAIKAN TESIS

Tim penguji tesis Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat menyatakan bahwa:

N A M A : Muhammad Riduan
N I M : 2020318310005
Judul Tesis : Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja dengan Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan
Hari, Tanggal : Rabu, 26 Juli 2023

Telah menyelesaikan perbaikan sesuai dengan yang disarankan. Hal-hal yang diperbaiki tercantum dalam lampiran persetujuan ini.

NO.	NAMA PENGUJI	JABATAN	TANDA TANGAN
1.	Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs, M.Si	Ketua	
2.	Akhmad Supriyanto, SE, MM	Sekretaris	
3	Akhid Yulianto, SE, MSc (Log)	Anggota	



Mengetahui,
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Lambung Mangkurat

Dr. Zakhyadi Ariffin, Drs., M.Si
NIP. 196002081987031001

Banjarmasin, 01 September 2023
Menyetujui Pembimbing,

Dr.H.M Riza Firdaus, SE, MM
NIP. 196709091993031001

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah **TESIS** saya yang berjudul **“Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur, Dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Dengan Transformasi Digital Sebagai Variabel *Intervening* Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah **TESIS** ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, maka saya bersedia **TESIS** ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (**M.M**) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70)

Banjarmasin,
Yang membuat pernyataan



Muhammad Riduan
NIM. 2020318310005

KATA PENGANTAR

Assalamu'alikum Wr.Wb.

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan umur panjang sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur, dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja dengan Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan”. Penulis berterimakasih kepada pihak pihak yang telah memberikan bantuan demi terwujudnya tesis ini. Pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si, selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat beserta jajaran.
2. Dr. Drs. Ec. H. Atma Hayat, Ak., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
3. Dr. Drs. Zakhyadi Ariffin, Drs., M.Si selaku Ketua Program Studi S2 Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat dan dosen penguji yang telah memberikan arahan dan masukan yang sangat bermanfaat pada penelitian ini.
4. Dr. H.M Riza Firdaus, S.E., M.M selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan yang sangat bermanfaat pada penelitian ini.
5. Akhmad Supriyanto, S.E., M.M dan Akhid Yulianto S.E., M.Sc (log) selaku dosen penguji yang telah memberikan arahan dan masukan yang sangat bermanfaat pada penelitian ini.

6. Istri tercinta atas cinta dan dukungan serta semangat yang diberikan baik saat suka dan duka dalam proses pengerjaan tesis sehingga dapat terselesaikan dengan baik
7. Kedua Orang Tua atas dukungan yang diberikan dalam pengerjaan tesis.
8. Seluruh Dosen Magister Manajemen yang telah mengajar dari awal matrikulasi hingga semester akhir serta seluruh staff yang membantu teknis proses perkuliahan.
9. Seluruh rekan kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam pengerjaan Tesis.
10. Seluruh teman dan rekan MM FEB ULM angkatan 2020 dalam menimba ilmu bersama.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat kesalahan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang diberikan.

Banjarmasin, 2023

Muhammad Riduan
NIM. 2020318310005

ABSTRACT

Muhammad Ridwan (2023). *The Role of Digital Organizational Culture, Digital Competence, Infrastructure, and Business Strategy on Performance with Digital Transformation as Intervening Variables at PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk, Telecommunications Region South Kalimantan. Thesis. Master of Management Program at Lambung Mangkurat University, Banjarmasin.*
Advisor: M. Riza Firdaus

Keywords: *Digital Organizational Culture, Digital Competence, Infrastructure, Business Strategy, Performance, Digital Transformation*

Era digital has given rise to various innovations to produce quality digital solutions accompanied by the best customer experience. The increasing dependence of the public on digital services to support their activities has resulted in digital adoption across all customer segments also increasing. This phenomenon has resulted in the legacy business, which has been the main focus of telecommunication operators, increasingly being abandoned by customers. Moreover, the telecommunications operators that still rely on legacy business strengths are increasingly less relevant in supporting their customers' activities and business.

The purpose of this study was to analyze the influence of digital organizational culture, digital competence, infrastructure, and business strategy on the performance of civil servants at PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Telecommunications Region, South Kalimantan with digital transformation as an intervening variable. Based on the saturated sampling method, this study used all population that was 67 employees at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Telecommunications Region, South Kalimantan, using a saturated sampling method.

Hypothesis testing was analyzed using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS3.0 bootstrapping. The research results showed that digital organizational culture, digital competence, infrastructure, and business strategy affect performance through digital transformation as intervening variables. Digital transformation mediated some of the influence of digital organizational culture on performance. In addition, digital transformation fully mediated the influence of digital competence, infrastructure, and business strategy on performance.

Banjarmasin, November 15, 2023

Approved by:
Head of Language Center



Dr. Jumariati, M. Pd.
NIP. 197608062001122002



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
UPT BAHASA ULM

Jalan Brigjen H. Hasan Basry Kotak Pos 70123 Banjarmasin
Telepon/Fax.: (0511) 3308140
Email: uptbahasa@ulm.ac.id

SURAT KETERANGAN

NO: 178/UN8.16/BS/2023

Bersama ini kami menerangkan bahwa Abstrak bahasa Inggris dari judul Thesis:
“The Role of Digital Organizational Culture, Digital Competence, Infrastructure, and Business Strategy on Performance with Digital Transformation as Intervening Variables at PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk, Telecommunications Region South Kalimantan” yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Muhammad Ridwan
Nim : 2020318310005
Jurusan/Fakultas : Magister Manajemen
Program : Pascasarjana

telah diverifikasi bahasa Inggris yang digunakan sesuai dengan makna dari abstrak asli yang dituliseleh mahasiswa tersebut di atas. (Abstrak terlampir) Demikian Surat Keterangan ini dibuat untukdipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, November 15, 2023
Kepala,



Dr. Jumariati, M. Pd.
NIP. 197608062001122002

ABSTRAKSI

Muhammad Ridwan (2023). Peran Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur, dan Strategi Bisnis terhadap Kinerja dengan Transformasi Digital sebagai Variabel Intervening pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan. Tesis. Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin.
Pembimbing: M. Riza Firdaus

Era digital memunculkan berbagai inovasi untuk menghasilkan solusi-solusi digital yang berkualitas disertai dengan pengalaman pelanggan terbaik. Meningkatnya ketergantungan masyarakat terhadap layanan digital dalam mendukung aktivitasnya mengakibatkan adopsi digital di seluruh segmen pelanggan semakin meningkat pula. Fenomena ini mengakibatkan bisnis *legacy* yang selama ini menjadi fokus utama operator telekomunikasi semakin ditinggalkan pelanggan. Operator telekomunikasi yang masih mengandalkan kekuatan bisnis *legacy* semakin kurang relevan dalam mendukung aktivitas dan bisnis pelanggannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi digital, kompetensi digital, infrastruktur, dan strategi bisnis terhadap kinerja ASN di PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dengan transformasi digital sebagai variabel intervening. Populasi penelitian ini adalah 67 pegawai yang ada di PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan dengan metode sampling jenuh.

Pengujian hipotesis dianalisis menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bootstrapping SmartPLS3.0. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi digital, kompetensi digital, infrastruktur, dan strategi bisnis mempengaruhi kinerja melalui transformasi digital sebagai variable intervening. Transformasi digital memediasi sebagian pengaruh budaya organisasi digital terhadap kinerja. Selain itu, transformasi digital memediasi penuh pengaruh kompetensi digital, infrastruktur dan strategi bisnis terhadap kinerja.

Kata kunci: Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur, Strategi Bisnis, Kinerja, Transformasi Digital

DAFTAR ISI

Contents

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAKSI.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
1.5 Sistematika Pembahasan	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Tinjauan Pustaka	16
2.1.1 Grand Theory	16
2.2 Penelitian Terdahulu.....	37
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	41
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	41
3.2 Hipotesis Penelitian.....	43
BAB IV METODE PENELITIAN	51
4.1. Jenis Penelitian	51
4.2 Unit Penelitian.....	51
4.3 Populasi dan Ukuran Sampel.....	52
4.4 Variabel Penelitian	52
4.4.1. Variabel bebas atau <i>eksogen variable</i> (X)	52
4.4.2. Variabel terikat atau <i>endogen variable</i> (Y).....	53

4.4.3. Variabel mediasi atau <i>intervening variable</i> (Z) adalah:.....	53
4.5 Pengukuran Variabel	53
4.5.1. Variabel bebas atau <i>eksogen variable</i> (X),	54
4.5.2. Variabel tergantung atau <i>endogen variable</i> (Y).....	56
4.5.3. Variabel Intervening (Z)	57
4.6 Metode Analisis Data	57
4.6.1 Uji Outer Model (Model Pengukuran)	59
4.6.2 <i>Inner model</i> atau Model Struktural	61
4.6.3 Pengujian Hipotesis.....	62
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS	65
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	65
5.1.1 Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	65
5.1.2 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.....	66
5.1.3. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Wilayah Telekomunikasi Kalimantan Selatan.....	66
5.1.4 Gambaran Umum Variabel Penelitian	68
5.2 Karakteristik Responden Penelitian	70
5.3 Deskripsi Variabel.....	73
5.3.1 Budaya Organisasi Digital	73
5.3.2 Kompetensi Digital	77
5.3.3 Infrastruktur.....	79
5.3.4 Strategi Bisnis	81
5.3.5 Kinerja.....	86
5.3.6 Transformasi Digital	88
5.4 Hasil Evaluasi Model	91
5.4.1 Evaluasi <i>Outer Model</i> atau Model Pengukuran	93
5.4.2 Evaluasi <i>Inner Model</i> atau Model Struktural	100
5.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis.....	102
5.5 Pembahasan	109
5.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Transformasi Digital	109
5.5.2 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Transformasi Digital.....	110
5.5.3 Pengaruh Infrastruktur Terhadap Transformasi Digital	111

5.5.4 Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Transformasi Digital.....	113
5.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi Digital Terhadap Terhadap Kinerja	114
5.5.6 Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja	116
5.5.7 Pengaruh Infrastruktur Terhadap Kinerja	117
5.5.8 Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja	118
5.5.9 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja	119
5.5.10 Pengaruh Budaya Organisasi Digital, Kompetensi Digital, Infrastruktur dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja melalui Transformasi Digital sebagai variabel Intervening	120
5.6 Implikasi Hasil Penelitian.....	123
5.6.1 Implikasi Teoritis	124
5.6.2 Implikasi Manajerial	129
5.7 Keterbatasan Penelitian	130
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN.....	132
6.1 Kesimpulan.....	132
6.2 Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA	135
LAMPIRAN.....	142