

KESIAPAN MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL YANG DIKUATKAN OLEH PERILAKU ADAPTASI DIGITAL DI PT. INDOSAT

Ainaya Deanifa Nurya

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

e-Mail: ainayadeanifa1@gmail.com

Submit Tgl: 08-Mei-2026

Diterima Tgl: 11-Mei-2026

Diterbitkan Tgl: 14-Mei-2026

Abstract: *Background: Digital transformation in Indonesia's telecommunications sector demands employee readiness, yet limited studies integrate digital competence, organizational support, and adaptation as a moderating variable. Purpose: This study examines the influence of digital competence (X1) and organizational support (X2) on employee readiness (Y), moderated by adaptation (Z) at PT Indosat Tbk Semarang. Method: Quantitative explanatory research using PLS-SEM analysis on 100 employees from Digital H3I Division via saturated sampling. Data collected through Likert scale questionnaires and analyzed with SmartPLS 4. Results: Digital competence ($\beta=0.327$, $t=5.336$, $p<0.01$) and organizational support ($\beta=0.444$, $t=6.726$, $p<0.01$) significantly influence employee readiness, with organizational support showing stronger effect. Adaptation significantly moderates both relationships ($X1 \times Z$: $\beta=0.336$, $t=4.417$; $X2 \times Z$: $\beta=0.476$, $t=8.030$). Conclusion: Organizations should enhance digital competence training focused on problem-solving and strengthen organizational support through continuous development programs while fostering employee adaptation to optimize digital transformation success.*

Keywords: *Adaptation; Digital Competence; Employee Readiness; Organizational Support; PLS-SEM*

Abstrak: Latar Belakang: Transformasi digital di sektor telekomunikasi Indonesia menuntut kesiapan karyawan, namun studi terbatas yang mengintegrasikan kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptasi sebagai variabel moderasi. Tujuan: Penelitian ini menguji pengaruh kompetensi digital (X1) dan dukungan organisasi (X2) terhadap kesiapan karyawan (Y), dimoderasi adaptasi (Z) di PT Indosat Tbk Semarang. Metode: Penelitian eksplanatori kuantitatif menggunakan analisis PLS-SEM pada 100 karyawan Divisi Digital H3I melalui sampling jenuh. Data dikumpul melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan SmartPLS 4. Hasil: Kompetensi digital ($\beta=0,327$, $t=5,336$, $p<0,01$) dan dukungan organisasi ($\beta=0,444$, $t=6,726$, $p<0,01$) berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan, dengan dukungan organisasi memiliki efek lebih kuat. Adaptasi memoderasi kedua hubungan secara signifikan ($X1 \times Z$: $\beta=0,336$, $t=4,417$; $X2 \times Z$: $\beta=0,476$, $t=8,030$). Kesimpulan: Organisasi perlu meningkatkan pelatihan kompetensi digital berfokus pemecahan masalah, memperkuat dukungan organisasi melalui program pengembangan berkelanjutan, dan menumbuhkan adaptasi karyawan untuk mengoptimalkan keberhasilan transformasi digital.

Kata Kunci: Adaptasi; Kompetensi Digital; Kesiapan Karyawan; PLS-SEM; Dukungan Organisasi

Cara mengutip Nurya, A. D. (2026). Kesiapan Menghadapi Transformasi Digital yang Dikuatkan Oleh Perilaku Adaptasi Digital di PT. Indosat. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 1019–1037. <https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.1808>

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan dalam dunia kerja kontemporer, tersusun erat dengan percepatan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan *cloud computing* yang mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan melayani pelanggan (Westerman et al., 2014; Eduvest, 2025). Di tingkat global, perusahaan semakin mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis inti, budaya kerja, dan strategi sumber daya manusia guna meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing (Kokot et al., 2021; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Dalam konteks nasional, Indonesia juga mengakselerasi agenda digitalisasi, khususnya di sektor telekomunikasi dan layanan digital, di mana perusahaan besar seperti PT Indosat Ooredoo Hutchison memposisikan transformasi digital sebagai pilar utama pertumbuhan (Indosat Ooredoo Hutchison, 2025; Asian Telecom Awards, 2025). Fenomena ini menegaskan bahwa kesiapan karyawan bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga aspek kunci yang menentukan keberhasilan implementasi transformasi digital pada tingkat organisasi maupun industri (Are We Ready for the Future of Work?, 2025).

Lebih lanjut, transformasi digital tidak hanya mengubah proses dan infrastruktur, tetapi juga menuntut perubahan perilaku, sikap, dan kemampuan adaptif karyawan dalam menyikapi perubahan teknologi dan pola kerja baru (Rodríguez-García, 2024; Chen, 2024). Studi terkini menunjukkan bahwa kompetensi digital yang mencakup penguasaan alat digital, literasi teknologi, dan kesadaran kritis terhadap penggunaannya memiliki dampak positif terhadap kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital di berbagai sektor industri (Eduvest, 2025; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Namun demikian, kesiapan tersebut tidak berdiri sendiri; ia dipengaruhi oleh dukungan organisasi, seperti pelatihan berkelanjutan, kebijakan inklusif, dan budaya yang mendukung eksperimen dan pembelajaran, serta oleh kemampuan adaptasi individu untuk menyesuaikan diri dengan teknologi dan tata kerja baru (Syarifudin, 2022; Imran, 2020). Dalam setting telekomunikasi Indonesia, kondisi ini menjadi semakin relevan karena sektor ini menjadi salah satu motor utama digitalisasi nasional, sekaligus menuntut kesiapan manusia dibalik infrastruktur digital yang semakin kompleks (Indosat Ooredoo Hutchison, 2025; Asian Telecom Awards, 2 Ownership).

Pada konteks spesifik, PT Indosat Tbk Semarang, yang beroperasi dalam lingkup PT Indosat Ooredoo Hutchison, menjadi objek penelitian yang representatif karena perusahaan ini secara aktif mengimplementasikan transformasi digital melalui penguatan kompetensi digital karyawan, pelatihan berbasis teknologi, dan pengembangan produk serta layanan digital di Divisi Digital H3I Semarang (Indosat Ooredoo Hutchison, 2025; Asian Telecom Awards, 2025). Data empiris dari gerakan AI-driven HR transformation Indosat menunjukkan adanya peningkatan signifikan dalam penguatan keterampilan digital melalui program seperti Career Simulator dan kompetisi inovasi berbasis AI, yang menargetkan seluruh karyawan untuk terlibat aktif dalam proses digitalisasi (Asian

Telecom Awards, 2025). Namun, di lapangan teramati bahwa tidak semua karyawan menunjukkan respons yang seimbang terhadap perubahan tersebut; beberapa menunjukkan resistensi sistem baru, lambat dalam mengadopsi teknologi, serta kesulitan beradaptasi dengan alur kerja yang sepenuhnya berbasis digital (FSM, 2024; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mendasar mengenai sejauh mana kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptabilitas individual secara sinergis mendukung kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan kerja yang dinamis.

Secara konseptual, penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital, terutama ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi digital yang mendukung dan kepemimpinan transformasional (Eduvest, 2025; Kokot et al., 2021). Dalam studi lain, tingkat dukungan organisasi – seperti pelatihan teknis, pengembangan karier, dan fasilitasi proses perubahan – terbukti memperkuat kesiapan karyawan dan mendorong penerapan teknologi baru dengan lebih efektif (Employee Readiness in the AI Era, 2025; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Selain itu, adaptasi atau adaptabilitas karyawan juga menjadi mediator penting, karena kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan teknologi dan pola kerja baru seringkali menjadi penentu kunci keberhasilan transformasi digital pada level operasional (Are We Ready for the Future of Work?, 2025; Chen, 2024). Keseluruhan temuan ini menggarisbawahi bahwa kesiapan karyawan adalah hasil interaksi multipel antara kapasitas individu (kompetensi digital dan adaptabilitas) dengan konteks organisasi (dukungan dan kebijakan).

Namun begitu, beberapa studi justru menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagai contoh, penelitian tentang kesiapan karyawan di era AI menemukan bahwa literasi digital dan kompetensi adaptif tidak secara signifikan memengaruhi kesiapan bila tidak didukung oleh program pelatihan yang terfokus dan konteks organisasi yang mendukung, sehingga pengaruh kompetensi digital dan adaptabilitas menjadi lemah tanpa intervensi dukungan organisasi (Employee Readiness in the AI Era, 2025). Sebaliknya, penelitian lain menegaskan bahwa dukungan organisasi akan lebih efektif ketika karyawan sudah memiliki kompetensi digital minimum dan sikap adaptif yang kuat, sehingga hubungan antara dukungan organisasi dan kesiapan bersifat kondisional (Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Disparitas temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi digital, dukungan organisasi, adaptabilitas, dan kesiapan karyawan masih bersifat kontekstual dan belum sepenuhnya teruji pada setting sektor telekomunikasi Indonesia, khususnya di perusahaan besar seperti PT Indosat Tbk Semarang (Indosat Ooredoo Hutchison, 2025; Asian Telecom Awards, 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian sebelumnya masih mengandung beberapa keterbatasan. Pertama, banyak studi menguji kompetensi digital dan dukungan organisasi secara parsial, namun jarang mengintegrasikan adaptabilitas sebagai variabel moderasi dalam satu model tunggal (Employee Readiness in the AI Era, 2025; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Kedua, sebagian besar penelitian berfokus pada konteks industri manufaktur atau UMKM, sedangkan literatur tentang sektor telekomunikasi Indonesia, khususnya pada perusahaan besar seperti PT Indosat Tbk, masih terbatas (Are We Ready for the Future of Work?, 2025; Indosat Ooredoo Hutchison, 2025). Ketiga,

sebagian besar penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif sederhana dan kurang menggali mekanisme moderasi adaptasi dalam hubungan antara kompetensi digital dan dukungan organisasi, sehingga pola hubungan tersebut masih menjadi “black box” di banyak konteks. Oleh karena itu, dapat dirumuskan bahwa terdapat *research gap* terkait: (1) integrasi kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptabilitas dalam satu model kesiapan karyawan; (2) pengujian peran adaptasi sebagai variabel moderasi dalam konteks sektor telekomunikasi Indonesia; dan (3) pengembangan kerangka model peningkatan kesiapan karyawan yang secara eksplisit menjelaskan bagaimana ketiga faktor tersebut saling memperkuat dalam menghadapi transformasi digital.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengembangkan model peningkatan kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital melalui kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptabilitas karyawan di PT Indosat Tbk Semarang. Secara khusus, tujuan penelitian meliputi: (1) menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital; (2) menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan; (3) menguji pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi secara simultan terhadap kesiapan karyawan; serta (4) menguji peran moderasi adaptasi dalam hubungan antara kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan. Urgensi penelitian ini tinggi karena transformasi digital di sektor telekomunikasi Indonesia sedang berlangsung pesat, dan keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan manusia di balik teknologi, bukan hanya pada infrastruktur. Kebaruan penelitian terletak pada integrasi ketiga konstruk (kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptabilitas) dalam satu model kesiapan karyawan dengan adaptasi sebagai variabel moderasi di konteks PT Indosat Tbk Semarang, yang sekaligus memperkaya literatur Manajemen Sumber Daya Manusia dan transformasi digital dengan bukti empiris berbasis konteks Indonesia (Syarifudin, 2022; Imran, 2020; Indosat Ooredoo Hutchison, 2025). Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman mengenai dinamika hubungan antara kapasitas individu dan dukungan organisasi dalam konteks transformasi digital, sementara secara praktis, hasilnya dapat menjadi dasar perumusan strategi pengembangan kompetensi digital, dukungan organisasi, dan program adaptasi yang lebih efektif bagi perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* yang bersifat deskriptif dan verifikatif untuk menguji keterkaitan antar variabel melalui pengujian hipotesis secara statistik (Sugiyono, 2019; Creswell, 2020). Pendekatan kuantitatif dipilih karena berlandaskan paradigma positivistik, menekankan pengukuran objektif, penggunaan instrumen terstandar, serta analisis data yang dapat diuji secara statistik sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi ke konteks yang lebih luas (Sugiyono, 2019; Sudaryono, 2019). Desain *explanatory research* ini dirancang untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara kompetensi digital, dukungan organisasi, adaptabilitas karyawan, dan kesiapan karyawan, sehingga selain memperoleh gambaran tentang kondisi empiris, penelitian juga mampu menguji model kausal yang menjelaskan bagaimana ketiga faktor tersebut secara bersamaan memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital (Sugiyono, 2019; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Digital H3I PT Indosat Tbk yang beroperasi di wilayah Semarang, dengan jumlah karyawan yang tercatat sebanyak 100 orang, yang dengan demikian mencerminkan unit yang relatif homogen dalam konteks divisi digital perusahaan telekomunikasi (Ghozali, 2023). Mengingat bahwa populasi ini relatif kecil dan dapat dijangkau secara menyeluruh, penelitian menggunakan teknik *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel atau responden (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini dianggap tepat dalam konteks penelitian kuantitatif deskriptif-verifikatif dengan analisis PLS-SEM, karena memastikan bahwa seluruh karyawan yang menjadi fokus kajian terlibat langsung dalam pengumpulan data, sekaligus memenuhi syarat minimal jumlah observasi untuk menghasilkan estimasi model yang stabil dan konsisten (Ghozali, 2023; Hair et al., 2021).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup berbasis skala Likert yang dikembangkan secara sistematis untuk mengukur kompetensi digital, dukungan organisasi, adaptabilitas, dan kesiapan karyawan sebagai variabel laten dengan sejumlah indikator yang telah dioperasionalkan (Ferrari, 2013; Rhoades & Eisenberger, 2002; Savickas, 2012; Weiner, 2009). Setiap indikator dirancang berdasarkan kajian teori, definisi operasional, dan referensi jurnal terkini yang relevan, sehingga konstruk kompetensi digital mencakup kemampuan membaca informasi, kolaborasi, aspek keamanan, dan pemecahan masalah, sedangkan dukungan organisasi mencakup penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, serta penyediaan fasilitas, adaptabilitas meliputi kepedulian, kendali, rasa ingin tahu, dan kepercayaan diri, serta kesiapan karyawan diukur melalui indikator *change commitment*, *change efficacy*, *perceived value of change*, dan *shared belief* (Eduvest, 2025; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025). Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin yang berkisar dari “Sangat Tidak Setuju (1)” hingga “Sangat Setuju (5)” untuk memungkinkan pengukuran kuantitatif atas sikap, persepsi, dan opini responden, dan sebelum digunakan, instrumen melalui proses uji validitas dan reliabilitas dengan memperhatikan kriteria *convergent validity* (loading > 0,7), *discriminant validity* (kriteria Fornell-Larcker), serta *composite reliability* dan *Cronbach’s alpha* > 0,7 (Hair et al., 2021; Ghozali & Latan, 2023).

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4, yang memungkinkan peneliti menguji hubungan kausal antar variabel laten secara simultan (Hair et al., 2021; Ghozali & Latan, 2023). Analisis dilakukan melalui tiga tahapan utama: (1) evaluasi *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk melalui *loading factor*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach’s alpha*; (2) evaluasi *inner model* untuk menguji *path coefficient* (koefisien jalur), *R-square* (sebagai ukuran kemampuan model menjelaskan variasi variabel terikat), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2) sebagai indikator relevansi prediktif model terhadap variabel endogen; serta (3) pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai basis penolakan atau penerimaan hipotesis yang telah dirumuskan (Hair et al., 2021; Henseler et al., 2022). Pendekatan PLS-SEM ini dipilih karena sangat sesuai untuk penelitian dengan sampel relatif kecil, variabel laten yang kompleks, dan tujuan menguji model kausal dengan variabel moderasi, sehingga mampu menjawab problematik penelitian secara analitis dan prediktif (Ghozali & Latan, 2023; Henseler et al., 2022).

Prosedur penelitian dilaksanakan secara sistematis melalui beberapa tahap kronologis. Pertama, peneliti melakukan kajian pustaka dan penyusunan kerangka teoretis untuk merumuskan definisi operasional variabel, indikator, serta hipotesis penelitian. Kedua, disusun kuesioner dan melalui tahapan validasi instrumen, perizinan dari manajemen PT Indosat Tbk Semarang, serta pemilihan responden sesuai kriteria keterkaitan dengan Divisi Digital H3I, untuk kemudian kuesioner disebar secara daring melalui Google Form kepada seluruh karyawan dalam populasi (Sugiyono, 2019; Sudaryono, 2019). Ketiga, setelah data terkumpul, dilakukan pemeriksaan kevalidan jawaban, cleaning data, serta rekapitulasi skor untuk setiap konstruk, sebelum data diolah lebih lanjut dengan SmartPLS untuk menguji *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis (Hair et al., 2021; Ghozali & Latan, 2023). Secara paralel, peneliti juga memastikan konsistensi antara tujuan penelitian, rumusan masalah, dan prosedur analisis, sehingga metode yang digunakan dapat direplikasi secara jelas oleh peneliti lain dalam konteks serupa.

Aspek etika penelitian dijaga dengan memastikan persetujuan sukarela (*informed consent*), perlindungan kerahasiaan data, serta transparansi prosedur penelitian kepada responden maupun pihak manajemen perusahaan (Sugiyono, 2019; Sudaryono, 2019). Responden diberi penjelasan singkat mengenai tujuan penelitian, keterlibatan opsional, serta hak untuk mengundurkan diri tanpa mendapat sanksi apa pun, sehingga partisipasi karyawan berlangsung secara sukarela dan tidak memaksa (Sugiyono, 2019; Emzir, 2010). Seluruh data yang dikumpulkan disimpan secara terkendali, tidak diidentifikasi secara personal, dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik serta dapat digunakan dalam bentuk agregat dalam laporan akhir dan publikasi jurnal, sehingga hak privasi responden tetap terlindungi (Sugiyono, 2019; Creswell, 2020). Jika diperlukan, penelitian ini juga mengacu pada prinsip-prinsip etika penelitian sosial kontemporer yang menekankan tanggung jawab peneliti dalam menjaga kesejahteraan peserta penelitian, menghindari praktik yang merugikan, serta memastikan bahwa penelitian dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Creswell, 2020; Are We Ready for Digital Transformation?, 2025).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi variabel

1. Deskripsi Responden Penelitian

Tabel 1. Deskriptif Sampel Penelitian

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki Laki	43	43%
Perempuan	57	57%
Total	100	100%
Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
19 < 25	64	64%
26 > 28	36	36%
Total	100	100%
Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SMA	15	15%
Diploma	21	21%
S1	58	68%
Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas berjenis kelamin perempuan (57%), berusia 19–25 tahun (64%), dan berpendidikan terakhir S1 (58%). Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh individu berusia muda dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi.

Analisis Data

1. Analisis Deskripsi

Tabel 2. Kategori Nilai Mean Jawaban Responden

Nilai Skor	Kategori
1,00 - 2,33	Rendah
2,34 - 3,66	Sedang
3,67 – 5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah 2026

2. Statistik Deskriptif Kompetensi Digital

Tabel 3. Statistik Deskriptif Kompetensi Digital

		Kompetensi Digital					Jumlah	Rata-rata	Kategori
Indikator		SS	S	N	TS	STS			
Kemampuan membaca informasi	F	5	4	3	2	1	100	3,04	Sedang
	Jumlah	10	100	153	38	3	304		
Kolaborasi	F	4	22	52	20	2	100	3,06	Sedang
	Jumlah	20	88	156	40	2	306		
Keamana (safety)	F	2	23	50	24	1	100	3,01	Sedang
	Jumlah	10	92	150	48	1	301		
Memecahkan Masalah	F	3	14	56	26	1	100	2,92	Sedang
	Jumlah	15	56	168	52	1	292		
Rata-rata								3,01	Sedang

Sumber Data Primer yang telah diolah, 2026

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tingkat kompetensi digital karyawan PT Indosat berada pada kategori *cukup* dengan rata-rata skor 3,01, artinya kompetensi sudah memadai namun masih perlu ditingkatkan. Secara rinci, indikator *kolaborasi* memiliki rata-rata tertinggi (3,06, kategori sedang) yang menunjukkan kemampuan kerja sama secara digital yang relatif baik, sedangkan indikator *memecahkan masalah* memiliki rata-rata terendah (2,92, kategori sedang), menunjukkan bahwa kemampuan menyelesaikan masalah berbasis digital belum optimal dan perlu pengembangan melalui pelatihan maupun pengalaman kerja berbasis teknologi.

3. Statistik Deskriptif Dukungan Organisasi

Tabel 4. Statistik Deskriptif Dukungan Organisasi

		Dukungan Organisasi					Jumlah	Rata-rata	Kategori
Indikator		SS	S	N	TS	STS			
Penghargaan	F	5	4	3	2	1	100	3,04	Cukup
	Jumlah	20	80	162	40	2	304		
Pengembangan	F	1	22	51	25	1	100	2,97	Cukup

	Jumlah	5	88	153	50	1	297		
Kondisi Kerja	F	1	21	54	22	2	100	2,97	Cukup
	Jumlah	5	84	162	44	2	297		
Penyediaan Fasilitas	F	1	28	44	26	1	100	3,02	Cukup
	Jumlah	5	112	132	52	1	302		
Rata-rata								3,00	Cukup

Sumber Data Primer yang telah diolah, 2026

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, dukungan organisasi di PT Indosat terhadap transformasi digital berada pada kategori *cukup* dengan rata-rata skor 3,00, artinya dukungan sudah berjalan baik namun masih perlu ditingkatkan. Indikator *penghargaan* memiliki rata-rata tertinggi (3,04, kategori cukup), menunjukkan apresiasi organisasi dirasakan cukup baik oleh karyawan. Sebaliknya, indikator *pengembangan* dan *kondisi kerja* memiliki rata-rata terendah (2,97, kategori cukup), yang menunjukkan bahwa pengembangan diri dan lingkungan kerja masih belum optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat dukungan melalui pelatihan, komunikasi efektif, dan penguatan budaya organisasi agar transformasi digital berjalan lebih optimal.

4. Statistik Deskriptif Adaptasi

Tabel 5. Statistik Deskriptif Adaptasi

Indikator		Adaptasi					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Keperdulian	F	1	23	54	19	3	100	3,00	Cukup
	Jumlah	5	92	162	38	3	300		
Kendali	F	2	20	57	19	2	100	3,01	Cukup
	Jumlah	10	80	171	38	2	301		
Rasa Ingin Tau	F	2	17	60	18	3	100	2,97	Cukup
	Jumlah	10	68	180	36	3	297		
Kepercayaan Diri	F	6	26	46	21	1	100	3,15	Cukup
	Jumlah	30	104	138	42	1	3,15		
Rata-rata								3,03	Cukup

Sumber Data Primer yang telah diolah, 2026

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, tingkat adaptasi karyawan PT Indosat dalam menghadapi transformasi digital berada pada kategori *cukup* dengan rata-rata skor 3,03, artinya kemampuan beradaptasi sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan. Indikator *kepercayaan diri* memiliki rata-rata tertinggi (3,15, kategori cukup), menunjukkan karyawan memiliki keyakinan yang relatif baik dalam menghadapi perubahan dan tuntutan kerja berbasis digital. Sebaliknya, indikator *rasa ingin tahu* memiliki rata-rata terendah (2,97, kategori cukup), menunjukkan bahwa keingintahuan untuk mempelajari teknologi dan sistem baru masih belum optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu meningkatkan kondisi kerja yang mendukung agar karyawan lebih proaktif dan adaptif dalam menghadapi transformasi digital.

5. Statistik Deskriptif Kesiapan Karyawan

Tabel 6. Statistik Deskriptif Kesiapan Karyawan

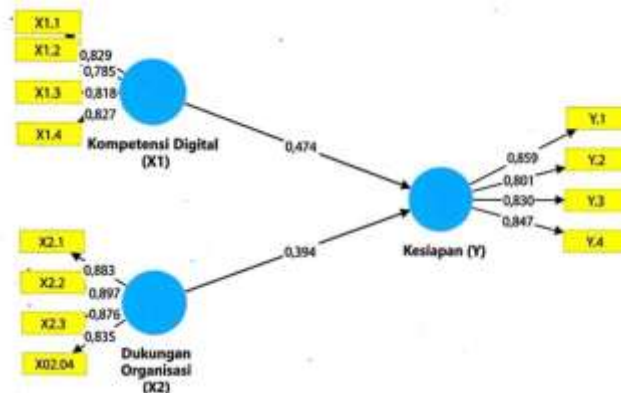
Indikator		Kesiapan Karyawan					Jumlah	Rata-rata	Kategori
		SS	S	N	TS	STS			
Perubahan	F	3	21	49	26	1	100	2,99	Cukup
Komitmen	Jumlah	15	84	147	52	1	299		
Perubahan	F	2	19	62	15	2	100	3,04	Cukup
Efektifitas	Jumlah	10	76	186	30	2	304		
Nilai Perubahan	F	3	21	58	17	1	100	3,08	Cukup
yang dirasakan	Jumlah	15	84	174	34	1	308		
Keyakinan	F	2	22	52	23	1	100	3,01	Cukup
Bersama	Jumlah	10	88	156	46	1	301		
Rata-rata								3,03	Cukup

Sumber Data Primer yang telah diolah, 2026

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, kesiapan karyawan PT Indosat dalam menghadapi transformasi digital berada pada kategori *cukup* dengan rata-rata skor 3,03, artinya kesiapan sudah memadai namun masih perlu ditingkatkan. Indikator *nilai perubahan yang dirasakan* memiliki rata-rata tertinggi (3,08, kategori cukup), menunjukkan responden cukup menyadari manfaat perubahan berbasis digital. Sebaliknya, indikator *perubahan komitmen* memiliki rata-rata terendah (2,99, kategori cukup), menunjukkan komitmen karyawan terhadap perubahan digital masih belum optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu memperkuat pelatihan dan pengembangan kompetensi, khususnya literasi informasi digital, agar kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital lebih meningkat.

Pengujian Model Sebelum Moderasi

1. Analisis Outer Model (Measurement Model)



Gambar 1. Outer Model

A. Uji convergent Validity

Tabel 7. outer loadings

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Kesiapan (Y)
X1.1	0,829		
X1.2	0,785		
X1.3	0,818		
X1.4	0,827		

X2.1	0,883	
X2.2	0,897	
X2.3	0,876	
X2.4	0,835	
Y.1		0,859
Y.2		0,801
Y.3		0,830
Y.4		0,847

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan tabel 7, hasil outer loading dari semua item pertanyaan indikator memiliki nilai loading faktor > 0,70 sehingga dinyatakan valid. Untuk semua variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid.

B. Uji Discriminant Validity

Tabel 8. Cross Loading

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Kesiapan (Y)
X1.1	0,829	0,019	0,251
X1.2	0,785	0,041	0,240
X1.3	0,818	0,087	0,214
X1.4	0,827	0,030	0,220
X2.1	0,020	0,883	0,341
X2.2	0,096	0,897	0,332
X2.3	0,054	0,876	0,325
X2.4	0,014	0,835	0,307
Y.1	0,153	0,372	0,859
Y.2	0,345	0,181	0,801
Y.3	0,254	0,323	0,830
Y.4	0,219	0,354	0,847

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan pengujian *discriminant validity* melalui *cross-loading*, seluruh indikator pada variabel Kompetensi Digital (X1), Dukungan Organisasi (X2), dan Kesiapan Karyawan (Y) memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya, dengan rentang 0,785–0,829, 0,835–0,897, dan 0,801–0,859, serta melebihi batas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara jelas merepresentasikan konstruknya dan mampu dibedakan dari konstruk lain, sehingga *discriminant validity* terpenuhi. Selain itu, *discriminant validity* juga dinyatakan terpenuhi jika nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk lebih besar dari 0,50, yang berarti variansi konstruk lebih dominan dibanding hubungannya dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 9. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Composite Reliability (rho-c)	Average Variance Extracted (AVE)
	0,888	0,664
X2	0,888	0,762
Y	0,902	0,696

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan thasil dari pengujian yang dilakukan maka diperoleh nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing variabel mempunyai nilai > 0,50.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut telah memenuhi uji discriminant validity.

C. *Reability*

Tabel 10. Nilai uji *Reability*

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability
X1	0,832	0,833	0,888
X2	0,896	0,897	0,888
Y	0,855	0,859	0,902

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, variabel Kompetensi Digital (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,832, rho_A 0,833, dan Composite Reliability 0,888; variabel Dukungan Organisasi (X2) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,896, rho_A 0,897, dan Composite Reliability 0,888; serta variabel Kesiapan Karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,855, rho_A 0,859, dan Composite Reliability 0,902. Semua nilai tersebut melebihi batas 0,70, sehingga ketiga variabel dinyatakan reliabel dan secara keseluruhan instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik serta layak digunakan dalam analisis lanjutan.

2. Analisis Inner Model (Structural Model)

A. Uji *R Square*

Tabel 11. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,721	0,706

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan Tabel 11, Nilai R-Square variabel Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 0,721 hal tersebut menandakan bahwa variabel Kompetensi Digital (X1) dan Dukungan Organisasi (X2) mampu menjelaskan variabel Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 7,21%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderat (baik).

B. Uji *F-Square*

Tabel 12. Nilai *F-Square*

	Kompetensi digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Adaptasi (Y)
X1			0,378
X2			0,680
Y			

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Pengaruh Kompetensi Digital (X1) terhadap Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 0,378 menunjukkan pengaruh yang besar, artinya kompetensi digital memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital; semakin tinggi kemampuan karyawan dalam memahami, menggunakan, dan mengadaptasi teknologi digital, semakin tinggi pula kesiapannya. Sementara itu, pengaruh Dukungan Organisasi (X2) terhadap Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 0,680 lebih besar dan kuat, menunjukkan bahwa dukungan organisasi bersifat dominan,

sehingga semakin baik fasilitas, pelatihan, dan komunikasi yang diberikan, semakin tinggi pula kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital.

3. Pengujian Hipotesis

Tabel 13. Hasil *Path Coefficients*

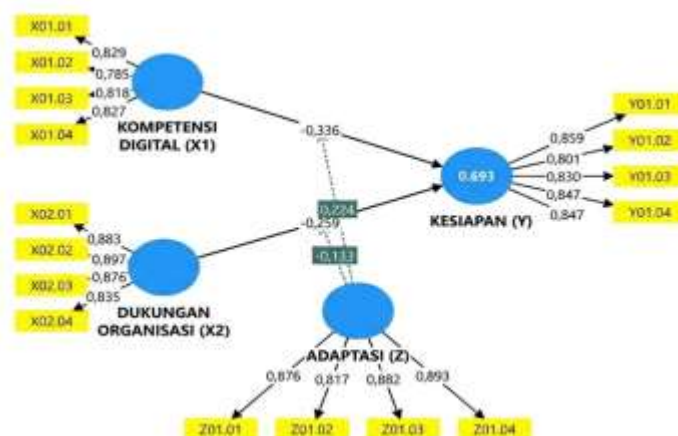
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
(X1) Kompetensi digital -> (Y) Kesiapan Karyawan	0,327	0,329	0,061	5,336	0,000
(X2) Dukungan Organisasi -> (Y) Kesiapan karyawan	0,444	0,436	0,066	6,726	0,000

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan pengujian *path coefficient* dengan metode *bootstrapping*, Kompetensi Digital (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Karyawan (Y) dengan nilai *t-statistic* 5,336 ($>1,96$) dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), serta nilai *original sample* 0,327, sehingga hipotesis pengaruh positif Kompetensi Digital terhadap Kesiapan Karyawan dapat diterima. Begitu pula, Dukungan Organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Karyawan dengan nilai *t-statistic* 6,726, *p-value* 0,000, dan *original sample* 0,444, menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibanding Kompetensi Digital; dengan demikian hipotesis pengaruh positif Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan juga diterima.

Pengujian Model Sesudah Moderasi

1. Analisis Outer Model (*Measurement Model*)



Gambar 2. Outer Model

A. Uji Convergent Validity

Tabel 14.Outer Loading

	Kompetensi Digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Adaptasi (Z)	Kesiapan (Y)	X1Z	X2Z
X1-Z					0,875	
X2-Z						0,946
X1.1	0,829					
X1.2	0,785					

X1.3	0,818			
X1.4	0,827			
X2.1		0,883		
X2.2		0,897		
X2.3		0,876		
X2.4		0,835		
Z.1			0,876	
Z.2			0,817	
Z.3			0,882	
Z.4			0,893	
Y.1				0,859
Y.2				0,801
Y.3				0,830
Y.4				0,847

Sumber: Data primer yang diolah,2026

B. Uji Discriminant Validity

Tabel 15. Cross Loading

	X1	X2	Y	Z	ZxX1	ZxX2
X1.1	0,829	0,019	0,251	-0,013	-0,045	-0,038
X1.2	0,785	0,041	0,240	-0,067	0,065	-0,089
X1.3	0,818	0,087	0,214	-0,034	-0,116	-0,039
X1.4	0,827	0,030	0,220	-0,012	-0,019	-0,112
X2.1	0,020	0,883	0,341	-0,051	-0,011	-0,121
X2.2	0,096	0,897	0,332	0,061	-0,099	-0,136
X2.3	0,054	0,876	0,325	0,023	-0,079	-0,221
X2.4	0,014	0,835	0,307	0,111	-0,137	-0,128
Y.1	0,153	0,372	0,859	0,452	0,355	0,222
Y.2	0,345	0,181	0,801	0,334	0,324	0,346
Y.3	0,254	0,323	0,830	0,361	0,291	0,206
Y.4	0,219	0,354	0,847	0,394	0,250	0,307
Z.1	-0,088	0,107	0,315	0,876	0,152	-0,178
Z.2	-0,082	0,103	0,331	0,817	0,066	-0,115
Z.3	-0,006	0,009	0,456	0,882	0,245	-0,073
Z.4	0,010	-0,041	0,466	0,893	0,167	-0,040
ZxX1	-0,033	-0,092	0,365	0,190	1,000	0,081
ZxX2	-0,085	-0,173	0,321	-0,107	0,081	1,000

Sumber: Data primer yang diolah,2026

Berdasarkan Tabel 15 Cross Loading, seluruh indikator pada variabel Kompetensi Digital (X1), Dukungan Organisasi (X2), Kesiapan Karyawan (Y), Adaptasi (Z), serta moderasi Z×X1 dan Z×X2 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruksya sendiri, dengan rentang masing-masing sebesar 0,785–0,829, 0,835–0,897, 0,801–0,859, 0,817–0,893, dan 1,000, serta lebih rendah dibanding nilai loading pada konstruk lain. Semua nilai loading tersebut berada di atas batas 0,70, sehingga memenuhi kriteria discriminant validity melalui cross loading. Selain itu, model dikatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai Average Variance Extracted (AVE) setiap konstruk lebih besar dari 0,50, yang menunjukkan bahwa variansi konstruk lebih dominan dibanding hubungannya dengan konstruk lain dalam model.

Tabel 16. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

	Composite Reliability (rho-e)	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0,888	0,664
X2	0,888	0,762
Y	0,902	0,696
Z	0,924	0,753

X1Z	1,000	1,000
X2Z	1,000	1,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 16, hasil dari pengujian yang dilakukan maka diperoleh nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing variabel mempunyai nilai > 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model tersebut telah memenuhi uji discriminant validity.

C. Reability

Tabel 17. Nilai Uji Reability

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_A)	Composite Reliability
X1	0,832	0,833	0,888
X2	0,896	0,897	0,888
Y	0,855	0,859	0,902
Z	0,855	0,859	0,924

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan tabel 17 nilai cronbach's alpha dan composite reability untuk masing-masing variabel >0,70 yang menunjukkan hasil tersebut dianggap reliabel.

2. Analisis Inner Model (Structural Model)

A. Uji R Square

Tabel 18. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0,721	0,706

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 18, Nilai R-Square variabel Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 0,721 hal tersebut menandakan bahwa variabel Kompetensi Digital (X1) dan Dukungan Organisasi (X2) mampu menjelaskan variabel Kesiapan Karyawan (Y) sebesar 7,21%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap moderat (baik).

B. Uji F-Square

Tabel 19. Nilai F-Square

	Kompetensi digital (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Adaptasi (Y)
X1			0,378
X2			0,680
Y			
Z			0,693
X1Z			0,294
X2Z			0,687

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji *F-square* pada Tabel 19, variabel Kompetensi Digital (X1), Dukungan Organisasi (X2), dan Adaptasi (Z) memiliki nilai f^2 berturut-turut sebesar 0,378, 0,680, dan 0,693, yang semuanya termasuk dalam kategori efek besar, menunjukkan kontribusi kuat dalam menjelaskan variasi Kesiapan Karyawan (Y). Pada konstruk interaksi, $X1 \times Z$ memiliki nilai f^2 0,294 (efek sedang), sedangkan $X2 \times Z$ memiliki nilai 0,687 (efek besar), sehingga peran moderasi adaptasi lebih kuat dalam

memperkuat pengaruh Dukungan Organisasi dibanding Kompetensi Digital. Secara keseluruhan, uji *F-square* menunjukkan bahwa variabel independen dan moderasi adaptasi memberikan pengaruh substantif dan kuat terhadap Kesiapan Karyawan.

3. Pengujian Hipotesis

Tabel 20. Hasil *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0,327	0,329	0,061	5,336	0,000
X2 -> Y	0,444	0,436	0,066	6,726	0,000
Z -> Y	0,452	0,452	0,090	5,019	0,000
X1Z -> Y	0,336	0,328	0,076	4,417	0,000
X2Z -> Y	0,476	0,470	0,059	8,030	0,000

Sumber: Data Primer yang diolah, 2026

Berdasarkan pengujian *path coefficient* dengan metode *bootstrapping* pada Tabel 4.23, Kompetensi Digital (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Karyawan (Y) dengan nilai *original sample* 0,327 dan *t-statistic* 5,336, menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital karyawan, semakin meningkat kesiapan mereka menghadapi transformasi digital. Dukungan Organisasi (X2) juga berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai *original sample* 0,444 dan *t-statistic* 6,726, dengan pengaruh yang lebih besar dibanding kompetensi digital, menandakan peran dominan dukungan organisasi.

Pada aspek moderasi, interaksi Kompetensi Digital dan Adaptasi ($X1 \times Z$) terhadap Kesiapan Karyawan memiliki nilai *original sample* 0,336 dan *t-statistic* 4,417, menunjukkan bahwa adaptasi memperkuat pengaruh kompetensi digital terhadap kesiapan. Sementara itu, interaksi Dukungan Organisasi dan Adaptasi ($X2 \times Z$) memiliki nilai *original sample* 0,476 dan *t-statistic* 8,030, yang paling tinggi, mengindikasikan bahwa dukungan organisasi menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kesiapan jika diiringi dengan tingkat adaptasi karyawan yang baik.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kesiapan Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Karyawan, dengan nilai *original sample* 0,327, *t-statistic* 5,336 ($>1,96$), dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis pengaruh positif Kompetensi Digital terhadap Kesiapan Karyawan terbukti. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi digital karyawan (pemahaman, penggunaan, dan adaptasi teknologi), semakin tinggi pula kesiapan mereka menghadapi transformasi digital. Indikator *kolaborasi* memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan karyawan sudah cukup terampil bekerja sama secara digital; sebaliknya, indikator *memecahkan masalah* memiliki nilai terendah, mengindikasikan perlunya peningkatan keterampilan dalam menyelesaikan permasalahan berbasis teknologi. Temuan ini sejalan dengan Syafitri et al. (2025), yang menunjukkan karyawan dengan kompetensi digital tinggi lebih cepat memahami sistem baru dan

menunjukkan kinerja yang lebih adaptif, sementara karyawan dengan kompetensi digital rendah mengalami hambatan dalam menyesuaikan diri dengan kerja berbasis teknologi.

Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Karyawan, dengan nilai *original sample* 0,444, *t-statistic* 6,726 ($>1,96$), dan *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis pengaruh positif Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan dinyatakan terbukti. Dukungan organisasi memiliki pengaruh lebih besar dibanding Kompetensi Digital, mengindikasikan bahwa dukungan dari organisasi (fasilitas, pelatihan, komunikasi) menjadi faktor lebih menentukan dalam mendorong kesiapan karyawan secara menyeluruh. Indikator *penghargaan* memiliki nilai rata-rata tertinggi, menunjukkan karyawan merasakan apresiasi yang cukup baik, yang berkontribusi pada motivasi dan kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan digital. Sebaliknya, indikator *pengembangan* dan *kondisi kerja* memiliki nilai terendah, yang menunjukkan perlunya peningkatan program pelatihan, pengembangan kompetensi, dan perbaikan lingkungan kerja. Temuan ini mendukung penelitian oleh Mursalim, Tsabitah, dan Widiastih (2023) serta Suri (2021), yang menunjukkan Dukungan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, khususnya dalam konteks transformasi digital.

Pengaruh Adaptasi dalam memoderasi hubungan antara Kompetensi Digital terhadap Kesiapan Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa Adaptasi memoderasi hubungan antara Kompetensi Digital dan Kesiapan Karyawan secara signifikan, dengan nilai *original sample* 0,336, *t-statistic* 4,417 ($>1,96$), dan *p-value* 0,000 ($<0,05$). Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat adaptasi, semakin kuat pula pengaruh Kompetensi Digital terhadap Kesiapan Karyawan. Adaptasi mencerminkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi, sehingga karyawan dengan adaptasi tinggi lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan mampu memanfaatkan kompetensi digital yang dimilikinya secara lebih optimal. Tanpa kemampuan adaptasi yang baik, kompetensi digital tinggi mungkin tidak mampu sepenuhnya diterjemahkan menjadi kesiapan kerja tinggi, terutama dalam menghadapi perubahan cepat sistem dan teknologi. Sebaliknya, karyawan dengan adaptasi tinggi mampu cepat memahami dan mengimplementasikan kompetensi digital untuk meningkatkan kesiapan kerja. Temuan ini sejalan dengan Safira Salsabila (2025), yang menyatakan bahwa pegawai dengan kompetensi digital tinggi mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis teknologi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik, serta bahwa kesiapan menghadapi perubahan berpengaruh signifikan terhadap adaptasi pegawai.

Pengaruh Adaptasi dalam memoderasi hubungan antara Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa Adaptasi memoderasi hubungan antara Dukungan Organisasi dan Kesiapan Karyawan secara signifikan, dengan nilai *original sample* 0,476, *t-statistic* 8,030 ($>1,96$), dan *p-value* 0,000 ($<0,05$). Hal ini berarti bahwa dukungan organisasi menjadi lebih efektif meningkatkan kesiapan karyawan apabila diiringi

tingkat adaptasi yang baik. Secara konseptual, dukungan organisasi seperti pelatihan, fasilitas, dan komunikasi yang efektif hanya mencapai manfaat optimal jika karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan, terbuka terhadap pembelajaran baru, dan responsif terhadap kebijakan serta sistem kerja yang diterapkan. Sebaliknya, karyawan dengan adaptasi rendah cenderung tidak memanfaatkan dukungan organisasi secara maksimal, sehingga peningkatan kesiapan karyawan menjadi kurang optimal. Adaptasi berperan sebagai faktor penguat yang menentukan seberapa besar dukungan organisasi berkontribusi terhadap kesiapan karyawan. Temuan ini mendukung Susanto dan Putri (2021), yang menunjukkan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan, dan pengaruh tersebut semakin kuat ketika karyawan memiliki adaptasi yang baik, serta Rahmawati dan Hidayat (2022), yang menemukan bahwa adaptasi karyawan memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan kesiapan dalam menghadapi perubahan digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi digital, dukungan organisasi, dan adaptasi karyawan secara bersama-sama memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital di PT Indosat Tbk Semarang, dengan dukungan organisasi memiliki peran paling dominan. Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan, namun dengan efek yang lebih kecil dibandingkan dukungan organisasi, terutama melalui indikator penghargaan dan fasilitas, sementara indikator pengembangan dan kondisi kerja menunjukkan masih adanya ruang peningkatan. Selain itu, adaptasi karyawan tidak hanya berperan sebagai konstruk lintas, tetapi juga sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara kompetensi digital maupun dukungan organisasi terhadap kesiapan, sehingga karyawan yang memiliki tingkat adaptasi tinggi lebih mampu mengubah kompetensi digital dan dukungan organisasi menjadi kesiapan kerja yang lebih optimal. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan bahwa kesiapan menghadapi transformasi digital bukan hanya soal penguasaan teknologi, tetapi hasil sinergi antara kapasitas individu, dukungan organisasi, dan kemampuan beradaptasi secara fleksibel.

Keterbatasan penelitian antara lain terletak pada fokus sampel yang terbatas pada Divisi Digital H3I di satu lokasi operasi, sehingga generalisasi hasil ke unit lain atau perusahaan berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati, serta sifat cross-sectional yang tidak menangkap dinamika kesiapan dalam jangka panjang. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan desain longitudinal, memperluas konteks pada divisi atau sektor lain, serta menguji variabel moderasi lain seperti kecerdasan emosional atau budaya digital organisasi. Secara praktis, temuan ini memberikan arahan bagi PT Indosat dan perusahaan telekomunikasi lain untuk memperkuat program pengembangan kompetensi digital yang lebih terarah pada pemecahan masalah teknologi, meningkatkan kualitas dukungan organisasi melalui pelatihan berkelanjutan, penguatan penghargaan, serta lingkungan kerja yang mendukung, sekaligus menumbuhkan perilaku adaptasi karyawan melalui pembelajaran berbasis perubahan dan lingkungan kerja yang responsif terhadap transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

Are We Ready for Digital Transformation? (2025). *Central European Management Journal*, 33(2), 219–236. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-04-2024-0034>

- Are We Ready for the Future of Work? (2025). *RIGGS: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 8(2), 2122.
- Asian Telecom Awards. (2025). *Indosat Ooredoo Hutchison wins HR Initiative of the Year - Indonesia*. <https://www.asiantelecom.com/co-written-partner/event-news/indosat-ooredoo-hutchison-wins-hr-initiative-year-indonesia-asian-tel>
- Chen, X. H. (2024). Career adaptability and work engagement: The role of perceived organizational support. *BMC Psychology*, 12(1), Article 123.
- Creswell, J. W. (2020). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.
- Eduvest. (2025). Relationship among digital competence, organizational culture. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 2(12), 52035. <http://eduvest.greenvest.co.id/index.php/edv/article/view/52035>
- Employee Readiness in the AI Era. (2025). *European Journal of Engineering and Science Education and Technology*, 963. <https://ejeset.saintispub.com/ejeset/article/view/963>
- Emzir. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data kualitatif*. Rajawali Pers.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2790/82933>
- FSM. (2024). Assessing employees readiness for digital transformation. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 10(14), 233–250.
- Ghozali, I. (2023). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2023). *Partial least squares: Konsep, metode dan aplikasi dengan SmartPLS 4.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hulland, J., Calantone, R. J., Bido, A. J., & Ringle, C. M. (2022). Consistent partial least squares path modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 57(2), 263–375. <https://doi.org/10.1080/00273171.2020.1784737>
- Imran, M. (2020). Organizational support and employee performance: Evidence from the private sector. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13(3), 45–59.
- Indosat Ooredoo Hutchison. (2025). *Empowering Indonesia*. <https://ioh.co.id/dataprod/portalcontent/portal/images/products/pdf/638896669698605596.pdf>

- Kokot, K., Łukasiak, P., & Przybylska-Mazur, A. (2021). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture. *Central European Management Journal*, 29(4), 456–472.
- Mursalim, M., Tsabitah, R., & Widiasih, S. (2023). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(2), 123–135.
- Rahmawati, R., & Hidayat, S. (2022). Adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan digital. *Jurnal Psikologi Industri*, 15(1), 45–60.
- Rodríguez-García, R.-T.-S., Aznar-Díaz, I., Hinojo-Lucena, F.-J., Cáceres-Reche, M. P., & Romero-Rodríguez, J.-M. (2024). Digital competence among 1st and 4th years primary education undergraduate students: A comparative study of face-to-face and on-line teaching. *Education and Information Technologies*, 29(1), 123–145. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11845-6>
- Safira Salsabila. (2025). Kompetensi digital dan adaptasi pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 78–92.
- Suri, F. (2021). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Islamika Granada*, 11(1), 43–50.
- Susanto, A., & Putri, R. (2021). Dukungan organisasi dan kesiapan perubahan. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 18(2), 200–215.
- Syafitri, N., et al. (2025). Kompetensi digital dan kinerja adaptif karyawan. *Jurnal Transformasi Digital*, 7(1), 45–60.
- Syarifudin, R. U. (2022). The influence of perceived organizational support on employee engagement and performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(6), 123–130.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.