

Nurul Khaira

Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Generasi Millennial dan Z di GoTo Group

Nurul Khaira

Universitas Airlangga, Surabaya

* nurul.khaira@feb.unair.ac.id

Abstrak

Perkembangan teknologi digital yang pesat di Indonesia telah memengaruhi berbagai sektor industri, termasuk sektor *start-up* yang semakin mendominasi ekonomi digital. Salah satu perusahaan *start-up* terbesar di Indonesia adalah GoTo Group, hasil penggabungan dari dua raksasa teknologi, Gojek dan Tokopedia. Peningkatan jumlah pengguna internet di Indonesia memicu percepatan transformasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh literasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya digital terhadap kinerja karyawan GoTo Group. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling*, di mana responden dipilih terdiri dari 140 karyawan GoTo Group yang merupakan generasi Millennial dan Z. Data dikumpulkan melalui survei kuesioner dan dianalisis menggunakan SEM-PLS untuk melihat peran budaya digital sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya digital terbukti tidak mampu memoderasi hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa, meskipun ketiga variabel tersebut berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja, perlu ada perhatian lebih pada pengelolaan budaya digital yang efektif agar dapat mendukung interaksi yang lebih produktif antara literasi dan kepemimpinan digital.

Kata Kunci: budaya digital, generasi millennial, generasi z, kinerja karyawan, startup.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengubah cara organisasi beroperasi, terutama dalam industri *start-up*. Di Indonesia, salah satu perusahaan *start-up* terbesar yang menjadi sorotan adalah GoTo Group, hasil penggabungan antara Gojek dan Tokopedia. Dengan lebih dari 190 juta pengguna dan ekosistem yang meliputi transportasi, *e-commerce*, dan layanan keuangan digital, GoTo Group tidak hanya mendominasi pasar tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang inovatif bagi generasi Millennial dan Z.

Kinerja karyawan di GoTo Group merupakan aspek penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Menurut laporan internal GoTo, perusahaan ini mencatat peningkatan produktivitas karyawan sebesar 20% dalam dua tahun terakhir, sebagian besar didorong oleh adaptasi terhadap teknologi digital dan sistem kerja yang fleksibel. Namun, tantangan juga ada; sekitar 30% karyawan merasa bahwa mereka kurang mendapat dukungan dalam hal pelatihan digital, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan. Penelitian oleh Kearney (2022) menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menerapkan kepemimpinan digital dan budaya kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja karyawan hingga 35%.

Generasi Millennial dan Z memiliki karakteristik unik yang membuat mereka sangat akrab dengan teknologi digital. Menurut laporan dari Kominfo (2022), sekitar 68% generasi muda di Indonesia sudah terampil dalam penggunaan teknologi digital. Literasi digital—kemampuan untuk mengakses, memahami, dan menggunakan informasi berbasis teknologi—menjadi kunci bagi mereka dalam beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Penelitian oleh Hague & Payton (2016) menunjukkan

bahwa literasi digital yang tinggi berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan, khususnya di sektor teknologi.

Namun, literasi digital saja tidak cukup. Kepemimpinan digital juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Westerman et al. (2014) menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital dalam strategi manajerial mereka dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Dalam konteks GoTo, kepemimpinan digital menjadi krusial untuk mendorong inovasi dan keterlibatan karyawan, terutama di kalangan generasi muda yang mencari lingkungan kerja yang mendukung perkembangan mereka.

Selanjutnya, budaya digital berfungsi sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Menurut Deal dan Kennedy (1982), budaya organisasi menciptakan lingkungan di mana nilai dan norma ditetapkan, dan budaya digital yang baik dapat memfasilitasi kolaborasi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Penelitian dari BCG (2021) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya digital yang kuat memiliki kinerja karyawan yang lebih baik karena mereka lebih mampu beradaptasi dan berinovasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pengaruh antara literasi digital, kepemimpinan digital, budaya digital, terhadap kinerja karyawan generasi Millennial dan Z yang bekerja di GoTo Group. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi start-up lainnya di Indonesia untuk meningkatkan kompetensi digital di lingkungan kerja mereka, sehingga mampu bersaing di era digital yang semakin kompetitif.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Literasi Digital

Van Deursen dan Van Dijk (2015) mengatakan bahwa dua jenis keterampilan internet yang berhubungan dengan media dan konten. Kedua perangkat keterampilan tersebut terbukti secara teoritis dan empiris memiliki perbedaan tersendiri. Keterampilan internet yang dimaksud terdiri atas *operational internet skill*, *format internet skill*, *information internet skill*, dan *strategic internet skill* (Van Deursen dan Van Dijk, 2015). Menurut Gilster (1997), literasi digital melibatkan tidak hanya kemampuan teknis untuk menggunakan perangkat digital, tetapi juga kemampuan kritis untuk mengevaluasi dan menggunakan informasi yang tersedia secara efektif. Dalam konteks perusahaan start-up seperti GoTo, literasi digital penting untuk mendorong inovasi dan produktivitas, karena karyawan harus mampu mengakses dan memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan literasi digital yang baik lebih mampu menggunakan teknologi untuk menyelesaikan tugas mereka dengan efisien, yang berdampak langsung pada kinerja kerja mereka (Park & Choi, 2017). Oleh sebab itu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1. Literasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi bisnis dan manajemen tim. Westerman et al. (2014) mendefinisikan kepemimpinan digital sebagai kombinasi dari keterampilan teknis, kepemimpinan tradisional, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan start-up yang cepat berubah, kepemimpinan digital menjadi krusial untuk menciptakan visi yang jelas, menginspirasi tim, dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif dalam menerapkan solusi berbasis teknologi. Studi oleh Westerman et al. (2014) menunjukkan bahwa pemimpin yang kompeten dalam teknologi digital dapat menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja tim, khususnya di kalangan generasi muda yang menginginkan kepemimpinan yang adaptif dan kolaboratif. Berdasarkan hal tersebut, maka:

H2. Kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Budaya Digital

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi, diinternalisasi, diterapkan dan dikembangkan sebagai suatu sistem yang konsisten untuk memandu perusahaan mencapai tujuannya (Schein, 2010). Deal dan Kennedy (1982) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup pola perilaku yang membentuk cara kerja dan interaksi di dalam perusahaan. Dalam konteks start-up, budaya digital yang kuat mendorong inovasi, keterbukaan terhadap perubahan, dan kolaborasi antar tim. Menurut Waskito (2023), budaya dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh BCG (2021) menunjukkan bahwa budaya digital yang mendukung inovasi dan kolaborasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi dalam lingkungan yang adaptif dan dinamis. Berdasarkan hal tersebut, maka didapatkan:

H3. Budaya digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4. Literasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya digital.

H5. Kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui budaya digital.

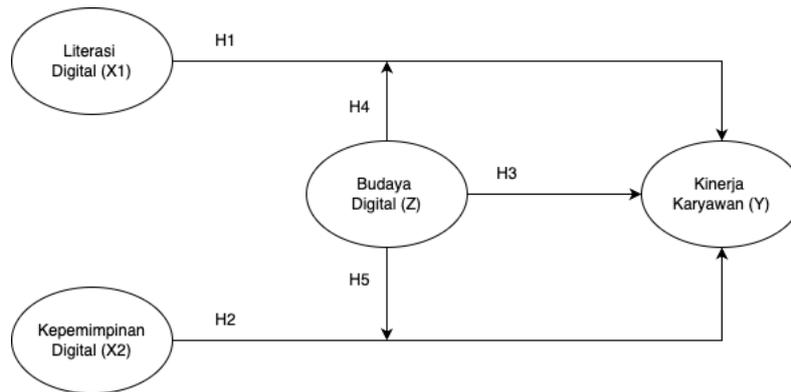
Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada sejauh mana individu mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan oleh organisasi dalam konteks pekerjaan mereka. Kinerja ini dapat diukur melalui berbagai indikator, termasuk produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Robinson dan Judge (2013) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja. Selain itu, menurut Cahyaningtyas et al., (2021), kinerja karyawan dapat diukur melalui kompetensi, beban kerja, dan lingkungan kerjanya.

Generasi Millennial dan Z

Generasi Millennial dan Z memiliki karakteristik unik yang memengaruhi cara mereka berinteraksi dengan teknologi dan lingkungan kerja. Millennial, yang lahir antara tahun 1981 dan 1996, cenderung lebih fokus pada kolaborasi dan keinginan untuk mendapatkan makna dari pekerjaan mereka. Sementara itu, Generasi Z, yang lahir setelah tahun 1996, merupakan generasi yang lebih akrab dengan teknologi digital, sehingga memiliki harapan yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang inovatif dan inklusif. Menurut laporan dari Deloitte (2020), kedua generasi ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengharapkan tempat kerja yang memberikan peluang pengembangan diri.

Nurul Khaira



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Definisi operasional variabel penelitian

Konstruk	Sub Variabel	Kode	Indikator
Literasi Digital (Van Deursen, 2015)	<i>Operational</i>	X1.1	<i>Download and open files</i>
	<i>Information navigation</i>	X1.2	<i>Looking for information online</i>
	<i>Social</i>	X1.3	<i>Share online information</i>
	<i>Creative</i>	X1.4	<i>Design website</i>
	<i>Mobile</i>	X1.5	<i>Install apps on mobile devices</i>
Kepemimpinan Digital (Westerman et al., 2014)	<i>Communicational skill</i>	X2.1	Daya guna komunikasi
	<i>Social skill</i>	X2.2	Sosialisasi
	<i>Team building skill</i>	X2.3	Kerja tim virtual
	<i>Change management</i>	X2.4	Adaptasi perubahan
	<i>Technological skill</i>	X2.5	Keterampilan teknis
Budaya Digital (Schein, 2010)	<i>Digital leadership</i>	Z1.1	<i>Characteristic and behaviors of digital leadership</i>
	<i>Adaptive mindset and collective habits</i>	Z1.2	<i>Create a common collective culture</i>
		Z1.3	<i>Individual with different skill set</i>
	<i>Team agility and empowerment</i>	Z1.4	<i>Providing teams with the digital tools and required resources</i>
		Z1.5	<i>The workplace environment</i>
	<i>Digital workplace experience</i>	Z1.6	<i>Work design</i>
		Z1.7	<i>Engage through internal social media tools</i>
Kinerja Karyawan (Koopsman, 2014)	Kinerja Tugas	Y1.1	Efektivitas kerja
		Y1.2	Tepat waktu dalam menyelesaikan tugas
	Kinerja Adaptif	Y1.3	Kemampuan menyesuaikan diri
		Y1.4	Fleksibilitas
	Kinerja Kontekstual	Y1.5	Keterlibatan dalam aktivitas
		Y1.6	Simpati dan empati kepada rekan kerja

Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Maret 2024 – Juni 2024. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini berasal dari kuesioner yang disebarakan pada 140 responden. Sementara itu, data sekunder berasal dari jurnal, literatur, dokumen perusahaan dan penelitian sebelumnya. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode nonprobability sampling dengan teknik *purposive sampling*, yang ditujukan pada karyawan GoTo Group generasi Millennial dan Z yang memiliki pengalaman dalam literasi digital dan kepemimpinan digital.

PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 140 responden dan didominasi oleh 80 laki-laki dan 60 perempuan, hal ini sejalan dengan data aktual dari laporan tahunan perusahaan yang menyatakan bahwa komposisi karyawan berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh laki-laki dibandingkan dengan perempuan. Karyawan pada kelompok usia 25-30 tahun mendominasi karakteristik responden berdasarkan usia. Hal ini disebabkan karyawan dengan usia 25-30 termasuk kedalam kategori usia generasi Z dan generasi millennial.

Berdasarkan karakteristik pendidikan terakhir, dapat diketahui bahwa responden penelitian ini mayoritas lulusan sarjana yang berjumlah 96 orang, hal ini dikarenakan jenjang sarjana (S1) menjadi standar pendidikan dalam proses rekrutmen di GoTo Group.

Berdasarkan kriteria pengalaman kerja, karyawan GoTo Group yang memiliki 110 karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja. Masa kerja responden dalam penelitian ini didominasi pada 1-5 tahun sebanyak 75 orang. Hal ini disebabkan karena sebagian besar responden pada penelitian ini adalah karyawan memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan ini, sehingga masa kerjanya masih tergolong sebentar. Berdasarkan kriteria pengalaman rotasi kerja selama di GoTo Group, mayoritas responden penelitian ini tidak pernah mengalami rotasi kerja. Hal ini dikarenakan mayoritas responden merupakan karyawan yang memiliki masa kerja 1-5 tahun, sehingga belum mengalami rotasi kerja.

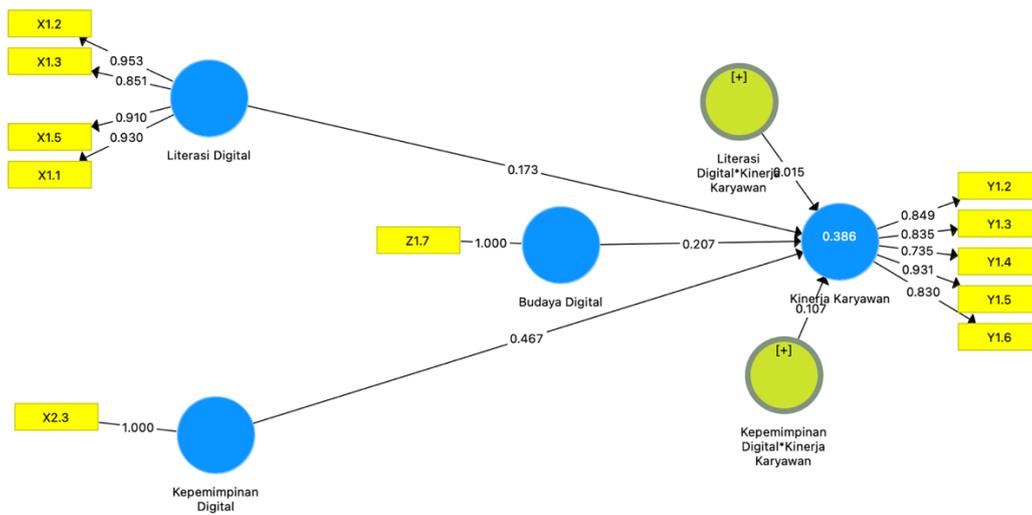
Analisis SEM - PLS

Pengaruh literasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya digital terhadap kinerja karyawan GoTo Group diketahui dengan cara melakukan Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Analisis Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis evaluasi model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk menentukan bagaimana setiap indikator terkait dengan variabel latennya. Menurut Ghazali dan Latan (2015), evaluasi *measurement model* melalui tiga tahap, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Uji *convergent validity* dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 3.0 yang dinilai berdasarkan korelasi antar intern score dengan kontruk score. Menurut Ghazali dan Latan (2015), suatu indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor* nya lebih dari 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50. Jika konstruk awal belum memenuhi syarat, maka dilakukan eliminasi indikator (*dropping*) satu per satu terhadap nilai *loading factor* terendah. Setelah melakukan tahap eliminasi indikator, konstruk penelitian dikalkulasikan kembali untuk memperoleh model akhir perhitungan.

Nurul Khaira



Gambar 2. Model dan Perhitungan Akhir Loading Factor

Berdasarkan Gambar 2, diketahui bahwa variabel laten literasi digital direfleksikan oleh empat dimensi yaitu, *download and open files* (X1.1), *looking for information online* (X1.2), *share online information* (X1.3), dan *install apps on mobile devices* (X1.5). Dimensi *looking for information online* (X2.2) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten literasi digital, yaitu sebesar 0,949. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menemukan informasi online dengan baik, sehingga karyawan tidak akan kesulitan dalam melakukan pencarian ataupun meningkatkan literasi digitalnya. Hal ini didukung dengan penelitian van Deursen et al., (2016) yang menyatakan bahwa menemukan karyawan yang mampu menemukan dan menggunakan informasi secara efektif cenderung lebih produktif di tempat kerja.

Dimensi yang merefleksikan variabel kepemimpinan digital adalah kerja tim virtual (X2.3). Dimensi ini merupakan satu-satunya dimensi yang berpengaruh terhadap variabel laten kepemimpinan digital dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000. Hal ini didukung oleh penelitian Purvanova dan Bono (2009) yang menyatakan bahwa tim virtual dianggap sebagai aspek kunci dalam kepemimpinan digital dan kemampuan pemimpin untuk mengelola tim secara virtual sangat penting dalam lingkungan kerja digital.

Dimensi yang merefleksikan variabel kinerja karyawan adalah tepat waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.2), kemampuan menyesuaikan diri (Y1.3), fleksibilitas (Y1.4), keterlibatan dalam aktivitas (Y1.5), serta simpati dan empati kepada rekan kerja (Y1.6). Dimensi keterlibatan dalam aktivitas (Y1.5) merupakan dimensi yang memiliki nilai *loading factor* terbesar sehingga dimensi ini dinyatakan paling berpengaruh terhadap variabel laten kinerja karyawan, yaitu sebesar 0,931. Hal ini sejalan dengan penelitian Saks (2006) yang menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan secara langsung berhubungan dengan kinerja mereka dan keterlibatan dalam aktivitas terbukti menjadi faktor kunci yang meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan.

Dimensi yang merefleksikan variabel budaya digital adalah *engage through internal social media tools* (Z1.7). Dimensi ini merupakan satu-satunya dimensi yang berpengaruh terhadap variabel later budaya digital dengan nilai *loading factor* sebesar 1,000. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya penggunaan alat media sosial internal untuk membangun budaya digital dalam organisasi serta keterlibatan karyawan melalui platform media sosial internal secara signifikan berkontribusi pada komunikasi dan kolaborasi di tempat kerja (Leonardi dan Vaast, 2017).

Selain itu, *discriminant validity* juga dinilai dengan membandingkan *square root of Average Variance Extracted (AVE)* pada setiap konstruk. Model memiliki validitas yang baik jika masing-masing variabel laten memiliki nilai AVE lebih dari 0.50. Hasil nilai AVE dari setiap variabel laten disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Literasi Digital	0,831
Kepemimpinan Digital	1,000
Budaya Digital	0,669
Kinerja Karyawan	0,703
Literasi Digital*Kinerja Karyawan	1,000
Kepemimpinan Digital*Kinerja Karyawan	1,000

Sumber: Data Diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai AVE pada semua variabel memiliki nilai di atas 0,5 sehingga dapat dikatakan 50 persen atau lebih *variance* dari indikator dapat dijelaskan oleh variabel laten serta model penelitian memenuhi syarat validitas *convergent* yang baik.

Evaluasi terhadap *reliability* dapat dilakukan dengan melihat nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70. Berikut nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Literasi Digital	0,931	0,934
Kepemimpinan Digital	1,000	1,000
Budaya Digital	1,000	1,000
Kinerja Karyawan	0,894	0,912
Literasi Digital*Kinerja Karyawan	1,000	1,000
Kepemimpinan Digital*Kinerja Karyawan	1,000	1,000

Sumber: Data Diolah (2024)

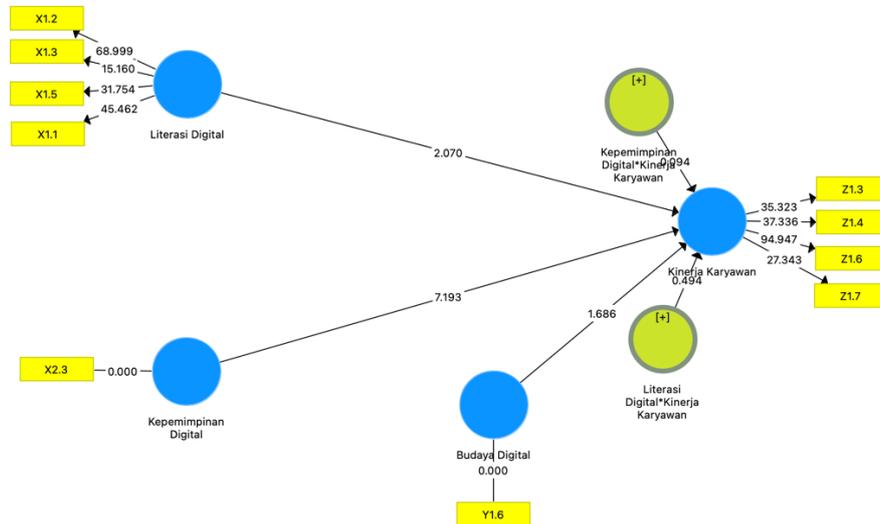
Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki nilai di atas 0,70. Nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 menyatakan keandalan indikator penelitian dan memberikan dukungan untuk konsistensi internal. *Composite reliability* dengan nilai lebih besar dari 0,70 menyatakan bahwa setiap indikator memiliki nilai konsistensi dalam mengukur variabel latennya. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten memiliki reliabilitas yang akurat, tepat, dan konsisten karena memenuhi syarat dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70.

Analisis Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan pengujian *outer model* untuk mengetahui validitas dan reliabilitas suatu konstruk, maka selanjutnya dilakukan pengujian model struktural (*inner model*) dengan melihat nilai *R-square* serta nilai T-statistik pada estimasi *path coefficients* yang diperoleh melalui proses *bootstrapping*.

Menurut Ghozali dan Latan (2015), nilai *R-square* digunakan untuk melakukan pengujian model struktural. Pengukuran tersebut digunakan untuk melihat kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai *R-square* pada penelitian ini bernilai 0,486. Sehingga dapat dijelaskan bahwa 48,6 persen dari kinerja karyawan dipengaruhi oleh literasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya

digital. sedangkan 8,7 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini. Selanjutnya evaluasi inner model dinilai dengan melihat pengaruh dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen melalui nilai *path coefficient* serta tingkat signifikansi. Berikut hasil analisis bootstrapping dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3 Hasil Analisis *Bootstrapping*
Sumber : Data Diolah (2024)

Pengukuran *inner model* dilakukan dengan cara *bootstrapping*, yang dimana dilakukan dengan menilai signifikansi t statistic untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat *path coefficient*, dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Kriteria pengujian tersebut adalah nilai t-hitung > t-tabel (1,96). Untuk melihat sifat hubungan antara variabel laten (positif dan negatif) dilihat dari original sample. Pengaruh dan tingkat signifikansi variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Proses *Bootstrapping* dengan Level Signifikansi 0.05

	Original Sampel	T-Statistik	P Values
Literasi Digital → Kinerja Karyawan	0,206	2,070	0,019
Kepemimpinan Digital → Kinerja Karyawan	0,528	7,193	0,000
Budaya Digital → Kepemimpinan Digital	-0,142	1,686	0,046
Literasi Digital*Budaya Digital → Kinerja Karyawan	-0,063	0,494	0,311
Kepemimpinan Digital*Budaya Digital → Kinerja Karyawan	-0,008	0,094	0,463

Sumber: Data Diolah (2024)

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah variabel literasi digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat pada Tabel 4, bahwa variabel literasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dilihat dengan nilai *original sample* 0,206 dan nilai *t-statistic* 0,019. Hal ini menunjukkan bahwa nilai T hitung lebih besar dari nilai T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 pada hipotesis penelitian ini diterima. Dalam konteks karyawan Generasi Z dan Milenial yang bekerja di perusahaan startup seperti GoTo Group, literasi digital menjadi faktor krusial yang memengaruhi kinerja karyawan. Generasi ini umumnya tumbuh dalam lingkungan yang sangat dipengaruhi oleh teknologi digital, sehingga memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengadopsi teknologi baru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Hal

ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menjelaskan bahwa literasi digital berpengaruh pada pengembangan talenta digital (Khaira *et al.*, 2023). Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini, di mana literasi digital terbukti meningkatkan inovasi, kemampuan multitasking, dan kolaborasi digital semua faktor penting bagi Generasi Z dan Milenial di lingkungan kerja startup (Sari & Nugroho, 2022)

2. Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan Tabel 4, dapat diketahui juga bahwa variabel kepemimpinan digital secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* 0,528 dan nilai *t-statistic* sebesar 7,193. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa T hitung lebih besar dari nilai T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 pada hipotesis penelitian ini diterima. Hal ini dikarenakan menurut karyawan GoTo Group, kepemimpinan digital sangat penting untuk menjaga efisiensi operasional dan inovasi. Pemimpin di GoTo diharapkan mampu mengelola tim yang tersebar secara digital, memberikan arahan melalui platform teknologi, dan mendukung karyawan untuk mencapai kinerja maksimal dalam lingkungan yang terus berubah. Generasi Z dan Milenial yang bekerja di GoTo juga lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan digital, karena mereka tumbuh dalam lingkungan yang didominasi oleh teknologi. Kepemimpinan yang efektif dalam penggunaan alat-alat digital dapat meningkatkan motivasi, komunikasi, dan kolaborasi antar tim, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan (Avolio *et al.*, 2014).

3. Pengujian Hipotesis 3

Pada Tabel 4 dijelaskan bahwa variabel budaya digital berpengaruh negatif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat pada nilai *original sampel* sebesar -0,142 dan *t-statistic* sebesar 1,686. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa T hitung lebih kecil dari nilai T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 pada hipotesis penelitian ini diterima. Pengaruh negatif ini dapat diartikan bahwa dalam konteks tertentu, budaya digital di lingkungan kerja tidak selalu berdampak positif terhadap kinerja karyawan, terutama jika penerapan budaya digital tidak selaras dengan kesiapan individu atau organisasi. Dalam konteks GoTo Group, yang merupakan perusahaan startup teknologi, budaya digital dapat menciptakan tekanan tertentu pada karyawan, terutama bagi mereka yang mungkin kesulitan menyeimbangkan ekspektasi budaya kerja yang serba cepat dan berorientasi digital. Generasi Z dan Milenial, meskipun umumnya lebih akrab dengan teknologi, juga dapat merasa terbebani oleh ekspektasi konstan untuk terus terhubung dan mengakses teknologi tanpa batas waktu kerja yang jelas. Jika budaya digital diorganisasi tidak diiringi dengan dukungan yang memadai seperti pelatihan, kesejahteraan mental, dan work-life balance, hal ini justru dapat menurunkan kinerja karyawan, seperti yang tercermin dalam hasil penelitian ini (Jackson & Feeney, 2021).

4. Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan Tabel 4, variabel budaya digital tidak mampu memoderasi variabel literasi digital terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat pada nilai *original sampel* sebesar -0,063 dan *t-statistic* sebesar 0,494. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa T hitung lebih kecil dari nilai T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 pada hipotesis penelitian ini ditolak. Dalam hal ini, karyawan Generasi Z dan Milenial di GoTo Group, hasil ini mungkin mencerminkan bahwa meskipun karyawan sudah memiliki keterampilan literasi digital yang memadai, budaya digital di perusahaan tidak cukup kuat untuk memengaruhi dampak keterampilan tersebut terhadap kinerja. Generasi Z dan Milenial dikenal sebagai generasi yang akrab dengan teknologi, tetapi mereka juga menghargai fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta otonomi dalam menggunakan teknologi. Jika budaya digital yang diterapkan di GoTo terlalu kaku, menekan, atau

tidak disesuaikan dengan kebutuhan individu, hal itu justru bisa menjadi hambatan bagi karyawan dalam memaksimalkan potensi literasi digital mereka (Nguyen & Freeman, 2021).

5. Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan Tabel 4, variabel budaya digital tidak mampu memoderasi variabel kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat pada nilai *original sampel* sebesar -0,008 dan *t-statistic* sebesar 0,094. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa T hitung lebih kecil dari nilai T tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 pada hipotesis penelitian ini ditolak. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun seorang pemimpin mampu menggunakan teknologi digital untuk memimpin tim secara efektif, budaya digital di perusahaan tidak cukup kuat untuk mempengaruhi hubungan tersebut. Generasi Z dan Milenial biasanya mengharapkan pemimpin yang dapat memfasilitasi kolaborasi dan inovasi melalui teknologi, namun budaya digital yang tidak mendukung, seperti kurangnya fleksibilitas, tekanan untuk selalu *online*, atau ekspektasi komunikasi yang berlebihan, bisa menghambat dampak positif dari kepemimpinan digital. Hal ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital yang efektif di GoTo tidak bergantung pada penerapan budaya digital yang ketat, melainkan pada kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dan merespon kebutuhan individu karyawan secara tepat (Ramli & Nugraha, 2021).

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial pada penelitian ini difokuskan untuk menganalisa dimensi yang memiliki nilai *loading factor* paling tinggi pada masing-masing variabel, yaitu: (1) *looking for information online*; (2) kerja tim virtual; (3) keterlibatan dalam aktivitas; (4) *engage through internal social media tools*. Hal ini bertujuan agar menemukan alternatif solusi yang dapat diajukan dalam proses manajerial di GoTo Group.

Manajemen perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menyediakan pelatihan literasi digital yang fokus pada kemampuan mencari informasi online, sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kerja tim virtual melalui alat komunikasi yang efektif guna memperkuat interaksi antar anggota tim. Rancangan program yang meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti kegiatan *team-building* dan pengakuan atas kontribusi individu, juga harus menjadi prioritas. Di samping itu, mengoptimalkan penggunaan platform media sosial internal dapat meningkatkan komunikasi dan membangun budaya kolaboratif di antara karyawan. Terakhir, penting untuk mengadaptasi budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas dan keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan serta kinerja karyawan secara keseluruhan.

Kesimpulan

Pada penelitian ini literasi digital, kepemimpinan digital, dan budaya digital berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, budaya digital tidak mampu menjadi moderator baik dalam hubungan literasi digital terhadap kinerja karyawan ataupun kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa, meskipun ketiga variabel tersebut berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kinerja, perlu ada perhatian lebih pada pengelolaan budaya digital yang efektif agar dapat mendukung interaksi yang lebih produktif antara literasi dan kepemimpinan digital. Selain itu, penelitian ini memberikan wawasan penting bagi

manajemen GoTo Group dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang lebih komprehensif, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang semakin digital.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, disarankan agar penelitian selanjutnya mengeksplorasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara literasi digital, kepemimpinan digital, dan kinerja karyawan, seperti motivasi intrinsik dan dukungan organisasi. Penelitian lebih lanjut juga dapat mempertimbangkan aspek-aspek kultural yang lebih luas dan bagaimana perbedaan budaya organisasi dapat mempengaruhi penerapan literasi dan kepemimpinan digital. Dengan demikian, hasil dari penelitian tersebut dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan aplikasi praktis yang lebih relevan bagi manajemen dalam meningkatkan kinerja karyawan di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander J.A.M. van Deursen & Jan A.G.M. van Dijk. 2015. Internet skill levels increase, but gaps widen: a longitudinal cross-sectional analysis (2010–2013) among the Dutch population, *Information, Communication & Society*. 18(7):782–797.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2014). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- BCG. (2021). *How to Drive Digital Culture in Your Company*. Boston Consulting Group. Diakses dari <https://www.bcg.com/>
- Cahyaningtyas, I. D., & Santosa, A. D. (2021). The Impact of Competency, Workload, and Work Environment to Work Stress and The Employee Performance of Bank BJB S. Parman. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(3), 389 - 396. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i3.191>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing.
- Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. Wiley Computer Publishing.
- Hague, C., & Payton, S. (2016). Digital Literacy: An Overview of Current Research. *International Journal of Digital Literacy and Digital Competence*, 7(1), 1-12. doi:10.4018/IJDLDC.2016010101
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Jackson, C. L., & Feeney, M. K. (2021). The dark side of digital culture: How constant connectivity impacts work-life balance and employee performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 222-240.
- Kearney. (2022). *The Future of Work: Insights from Industry Leaders*. Diakses dari <https://www.kearney.com/>

Nurul Khaira

- Khaira, N., Triyonggo, Y., and Sukmawati, A. 2023. Examining the Mediating Role of Digital Culture on Digital Talent in the Telecommunication Sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 21, Issue 2, Pages 439–454. Malang: Universitas Brawijaya. DOI: <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.13>.
- Kominfo. (2022). *Survei Pemanfaatan Teknologi Digital di Kalangan Generasi Millennial dan Z*. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Diakses dari <https://www.kominfo.go.id/>
- Leonardi, P. M., & Vaast, E. (2017). Building better work tools: The role of social media in the workplace. *Information and Organization*, 27(3), 157-173.
- McKinsey & Company. (2022). *Leadership in the Digital Age: How Companies Can Build Digital Leaders*. McKinsey Global Institute. Diakses dari <https://www.mckinsey.com/>
- Nguyen, A., & Freeman, C. (2021). Digital culture and generational dynamics in the workplace: Insights from Millennials and Generation Z in tech companies. *Journal of Organizational Digital Transformation*, 7(1), 32-47.
- Park, Y. J., & Choi, Y. (2017). The relationship between digital literacy and job performance: Evidence from a survey of Korean employees. *Computers in Human Behavior*, 75, 156-165. doi:10.1016/j.chb.2017.05.024
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Ramli, F., & Nugraha, D. (2021). Digital leadership and employee performance: The role of digital culture in tech startups. *Journal of Leadership and Organizational Innovation*, 11(3), 90-105.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Sari, F. R., & Nugroho, A. (2022). The impact of digital literacy on the performance of Millennials and Gen Z in the startup ecosystem: A case study of GoTo Group. *Journal of Digital Economy*, 10(2), 80-95.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schein EH. 2010. *Organizational culture and leadership* . Ed ke-2nd John Wiley & Sons, editor.
- Startup Ranking. (2023). *Indonesia Startup Ranking*. Diakses dari <https://www.startupranking.com/>
- Van Deursen, A. J., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2016). Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS): A practical model for measuring online skills. *Information, Communication & Society*, 19(6), 804-823.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.

Nurul Khaira

- Waskito, L. L. ., K , T. A. ., & Bukhori , . M. (2023). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Gudang PT. Mentari Indonesia Jakarta. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(2), 201 - 216. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v6i2.269>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yulianto, E. (2020). *Digital Transformation in Startups: Opportunities and Challenges*. *Journal of Management and Business Research*, 5(2), 99-110. doi:10.1016/j.jmbr.2020.07.002