

# PENGARUH BUDAYA KERJA DIGITAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP PERILAKU PROAKTIF KARYAWAN PT. TELKOM INDONESIA DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Salsabila Nafisah Olinda<sup>1</sup>, Joeliaty<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

Email: [salsabilanafisaholinda@gmail.com](mailto:salsabilanafisaholinda@gmail.com)

## Abstrak

Transformasi digital menuntut organisasi memiliki karyawan yang tidak sekadar mampu beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga berani mengambil inisiatif dalam menghadapi perubahan yang berlangsung cepat. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya kerja digital dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku proaktif karyawan di Divisi *Digital Connectivity Service* (DCS) Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia, baik secara parsial maupun simultan. Pendekatan kuantitatif deskriptif verifikatif diterapkan dengan melibatkan 54 responden melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin secara daring, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling–Partial Least Square (SEM-PLS) dengan pendekatan second-order construct melalui *two-stage approach*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif (koefisien jalur = 0,365;  $p = 0,030$ ), begitu pula gaya kepemimpinan transformasional (koefisien jalur = 0,359;  $p = 0,009$ ). Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 39,9% variasi perilaku proaktif karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan perilaku proaktif memerlukan sinergi antara lingkungan kerja digital yang suportif dan kepemimpinan yang menginspirasi serta memberdayakan karyawan secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Budaya Kerja Digital, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Perilaku Proaktif, Transformasi Digital, SEM-PLS.

## Abstract

Digital transformation demands organizations to have employees who are not only capable of adapting to new technologies but also willing to take initiatives in the face of rapid change. This study aims to examine the influence of digital work culture and transformational leadership style on employee proactive behavior in the Digital Connectivity Service (DCS) Division of PT. Telkom Indonesia, Bandung City Area, both partially and simultaneously. A quantitative descriptive-verification approach was applied involving 54 respondents through a census technique. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire administered online and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) with a second-order construct approach through a two-stage approach. The results indicate that digital work culture has a significant positive effect on proactive behavior (path coefficient = 0.365;  $p = 0.030$ ), as does transformational leadership style (path coefficient =

0.359;  $p = 0.009$ ). *Simultaneously, both variables explain 39.9% of the variation in employee proactive behavior. These findings suggest that enhancing proactive behavior requires a synergy between a supportive digital work environment and leadership that inspires and empowers employees sustainably.*

**Keywords:** *Digital Work Culture, Transformational Leadership Style, Proactive Behavior, Digital Transformation, SEM-PLS.*

## A. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir membawa perubahan substansial terhadap kehidupan manusia, terutama dalam dunia bisnis dan ketenagakerjaan. Berdasarkan data Bank Dunia, sebanyak 71% perusahaan di sektor manufaktur, jasa, ekonomi kreatif, dan pariwisata di provinsi besar Indonesia hingga Agustus 2021 telah mengadopsi proses dan layanan digital (Wiwardja et al., 2024). Selain itu, survei Forrester (Granzen, 2021) mengungkapkan bahwa 87% perusahaan di Indonesia telah melakukan transformasi digital, di mana 17% di antaranya telah memasuki tahap lanjut. Kondisi ini mempertegas bahwa transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan strategis, melainkan keharusan bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif.

Transformasi digital merupakan pendekatan baru yang diterapkan berbagai organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompetitif (Dai & Tan, 2023). Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar penerapan teknologi terbaru, melainkan proses perubahan kompleks yang menyentuh strategi, struktur, proses, hingga budaya organisasi. Dalam konteks ini, sumber daya manusia menjadi elemen kritis karena keberhasilan transformasi digital tidak semata-mata bergantung pada kesiapan sistem dan teknologi, melainkan kesiapan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Bondarouk & Brewster, 2016). Organisasi memerlukan karyawan yang tidak hanya adaptif, tetapi juga memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan proaktif dalam merespons perubahan yang terus berlangsung.

Perilaku proaktif merupakan salah satu karakteristik utama yang perlu dimiliki karyawan di lingkungan kerja yang dinamis. Bateman dan Crant (1993) mendefinisikan perilaku proaktif sebagai kecenderungan individu untuk secara aktif mengidentifikasi peluang, mengambil inisiatif, dan berupaya menciptakan perubahan bermakna di lingkungan kerjanya. Liang (2025) menambahkan bahwa perilaku proaktif mencerminkan orientasi tindakan ke depan (*future-oriented behavior*), di mana karyawan secara aktif mencari peluang, mengusulkan ide, dan memiliki motivasi diri yang tinggi untuk mendorong transformasi organisasi. Dengan demikian, keberhasilan perubahan digital tidak semata-mata ditentukan oleh teknologi yang diterapkan, melainkan oleh perilaku proaktif sumber daya manusia yang mengoperasikannya.

PT. Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi milik negara merupakan salah satu pionir transformasi digital di Indonesia melalui visi strategis *Leading Digital Telco*. Divisi Digital Connectivity Service (DCS) Area Kota Bandung menjadi salah satu ujung tombak pengembangan solusi konektivitas digital dan layanan Internet of Things (IoT). Hasil pra-survei menunjukkan bahwa meskipun

transformasi digital telah berjalan, masih terdapat sebagian karyawan yang menunjukkan tingkat perilaku proaktif yang relatif rendah, sebagaimana ditandai dengan kecenderungan menunggu instruksi atasan dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, ditemukan pula indikasi ketidaksesuaian gaya kepemimpinan yang menyebabkan beberapa karyawan memilih mengundurkan diri. Fenomena ini mengindikasikan bahwa faktor kepemimpinan dan budaya kerja digital menjadi aspek yang perlu dikaji lebih mendalam.

Budaya kerja digital yang kolaboratif dan adaptif diyakini mampu membentuk pola pikir karyawan agar lebih terbuka terhadap perubahan sehingga mendorong perilaku proaktif (Martínez-Caro et al., 2020). Di sisi lain, gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk bertindak melampaui tuntutan pekerjaannya (Yukl, 2013). Meskipun sejumlah penelitian telah mengkaji peran kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap perilaku kerja, studi yang secara spesifik mengintegrasikan budaya kerja digital, gaya kepemimpinan transformasional, dan perilaku proaktif dalam konteks transformasi digital pada perusahaan telekomunikasi Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh budaya kerja digital dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia di era transformasi digital.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Budaya Kerja Digital**

Budaya kerja digital merupakan sistem nilai dan praktik organisasi yang mengintegrasikan prinsip kolaboratif, adaptif, dan inovatif melalui pemanfaatan teknologi digital guna menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan (Kocak & Pawlowski, 2022). Martínez-Caro et al. (2020) menjelaskan bahwa ketika organisasi mengalami transformasi digital, budaya organisasi digital diterapkan untuk menyesuaikan diri dengan dinamika yang berkembang.

Lebih lanjut, Kocak dan Pawlowski (2022) mengidentifikasi empat karakteristik utama budaya kerja digital, yaitu: (1) agile mindset, yaitu kesiapan individu untuk bersikap fleksibel dan responsif terhadap perubahan teknologi; (2) digital skills, yaitu kemampuan mengoperasikan dan memanfaatkan alat serta sistem digital; (3) risk-taking, yaitu keberanian dalam mengambil keputusan dan mencoba pendekatan baru di tengah ketidakpastian; dan (4) fault tolerance, yaitu sikap positif terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan inovasi.

### **2. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi, menginspirasi, dan memengaruhi anggota tim untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan organisasi yang lebih tinggi (Yukl, 2013). Robbins dan Judge (2013) menegaskan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah cara pandang bawahannya terhadap permasalahan melalui pemberian visi yang jelas dan motivasi yang kuat.

Bass dan Avolio (1994) dalam Yukl (2013) merinci kepemimpinan transformasional ke dalam empat dimensi: (1) Idealized Influence, yaitu kemampuan

pemimpin menjadi teladan melalui integritas dan konsistensi; (2) Inspirational Motivation, yaitu kemampuan mengkomunikasikan visi yang menginspirasi; (3) Intellectual Stimulation, yaitu kemampuan mendorong karyawan berpikir kritis dan kreatif; serta (4) Individualized Consideration, yaitu perhatian personal terhadap kebutuhan pengembangan individu karyawan.

### **3. Perilaku Proaktif Karyawan**

Perilaku proaktif merupakan kecenderungan individu untuk mengambil inisiatif, mengantisipasi perubahan, dan menciptakan perbaikan di lingkungan kerjanya (Bateman & Crant, 1993). Crant (2000) menjelaskan bahwa perilaku proaktif tidak semata-mata ditentukan oleh karakteristik kepribadian, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual yang melingkupi individu dalam lingkungan kerjanya.

Parker & Collins (2010) mengidentifikasi perilaku proaktif ke dalam beberapa dimensi, yaitu: (1) Voice, yaitu keberanian menyampaikan ide dan saran perbaikan kepada organisasi; (2) Individual Innovation, yaitu penciptaan dan pengimplementasian ide baru dalam pekerjaan; (3) Taking Charge, yaitu inisiatif memperbaiki prosedur kerja tanpa menunggu instruksi; serta (4) Problem Prevention, yaitu kemampuan mengantisipasi dan mencegah potensi permasalahan sebelum terjadi.

### **4. Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka yang telah dipaparkan, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Budaya kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia di era transformasi digital.

H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia di era transformasi digital.

H<sub>3</sub>: Budaya kerja digital dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia di era transformasi digital.

## **C. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode deskriptif verifikatif. Metode deskriptif diterapkan untuk memberikan gambaran sistematis mengenai kondisi empiris masing-masing variabel, sementara metode verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis melalui pengolahan data statistik (Sugiyono, 2018). Populasi penelitian adalah seluruh staf karyawan Divisi Digital Connectivity Service (DCS) Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia yang berjumlah 54 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner daring menggunakan Google Form dengan skala Likert lima poin. Kuesioner disusun

berdasarkan operasionalisasi variabel yang mencakup: Budaya Kerja Digital dengan dimensi agile mindset, risk-taking, digital skills, dan fault tolerance (Kocak & Pawlowski, 2022); Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Yukl, 2013); serta Perilaku Proaktif dengan dimensi voice, individual innovation, taking charge, dan problem prevention (Parker & Collins, 2010).

Metode pengolahan data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Pendekatan ini dipilih karena melibatkan variabel laten multidimensional dengan ukuran sampel yang tidak terlalu besar dan tidak mensyaratkan terpenuhinya asumsi normalitas data (Hair et al., 2017). Seluruh variabel diperlakukan sebagai second-order construct menggunakan two-stage approach (Sarstedt et al., 2019). Evaluasi model mencakup outer model (convergent validity dengan outer loading  $\geq 0,70$  dan AVE  $\geq 0,50$ ; discriminant validity dengan HTMT  $< 0,90$ ; serta reliabilitas dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $\geq 0,70$ ) dan inner model (collinearity test dengan VIF  $< 5$ , path coefficients,  $R^2$ , dan effect size  $f^2$ ).

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Profil Responden

Kuesioner disebarikan kepada 54 karyawan yang menduduki posisi staf di Divisi Digital Connectivity Service Area Kota Bandung. Dari keseluruhan responden, kelompok usia terbesar berada pada rentang 26–30 tahun (51,9%), diikuti 21–25 tahun (29,6%), 31–35 tahun (13,0%), dan di atas 35 tahun (5,6%). Dominasi karyawan berusia muda ini mencerminkan lingkungan kerja yang dihuni oleh kelompok usia produktif dengan daya adaptasi tinggi terhadap teknologi digital. Responden berasal dari berbagai unit kerja, dengan proporsi terbesar dari unit TTH Admin & Integration Management (29,6%), Infrastructure Quality Assurance (14,8%), dan Infra Service Research (14,8%).

### 2. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan menggunakan nilai mean sebagai ukuran pemusatan data dengan kategorisasi lima tingkat: Sangat Rendah (1,00–1,80), Rendah (1,81–2,60), Sedang (2,61–3,40), Tinggi (3,41–4,20), dan Sangat Tinggi (4,21–5,00). Hasil analisis disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

| Statistik    | Budaya Kerja Digital | Gaya Kepemimpinan Transformasional | Perilaku Proaktif |
|--------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|
| Mean         | 4,176                | 3,991                              | 3,904             |
| Median       | 4,125                | 3,917                              | 3,833             |
| Std. Deviasi | 0,532                | 0,556                              | 0,490             |
| Min          | 3,083                | 2,750                              | 2,833             |
| Maks         | 5,000                | 5,000                              | 5,000             |
| Kategori     | Tinggi               | Tinggi                             | Tinggi            |

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Variabel Budaya Kerja Digital memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 4,176 (kategori Tinggi), diikuti Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 3,991 (Tinggi), dan Perilaku Proaktif sebesar 3,904 (Tinggi). Pada variabel Budaya Kerja Digital, dimensi Fault Tolerance memperoleh nilai rata-rata tertinggi (4,210), mengindikasikan bahwa lingkungan kerja di Divisi DCS memberikan ruang bagi karyawan untuk belajar dari kesalahan. Sementara itu, pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, dimensi Idealized Influence memperoleh nilai tertinggi (4,173), menunjukkan bahwa pemimpin dipersepsikan mampu menjadi teladan melalui integritas dan konsistensi. Pada variabel Perilaku Proaktif, dimensi Problem Prevention mencatat nilai tertinggi (3,975), sementara dimensi Voice memperoleh nilai terendah (3,753) meskipun masih dalam kategori tinggi.

### 3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan pada tahap pertama analisis two-stage approach untuk memvalidasi dimensi-dimensi sebagai lower-order construct. Seluruh indikator memenuhi syarat convergent validity dengan outer loading  $\geq 0,70$  dan AVE  $\geq 0,50$  pada seluruh konstruk. Discriminant validity terpenuhi dengan nilai HTMT  $< 0,90$  untuk seluruh pasangan konstruk. Reliabilitas dikonfirmasi dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability  $\geq 0,70$  pada semua dimensi. Dengan terpenuhinya seluruh kriteria outer model, analisis dilanjutkan ke tahap kedua untuk pembentukan second-order construct dan pengujian model struktural.

### 4. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural mencakup pengujian kolinearitas, koefisien jalur, koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan effect size ( $f^2$ ). Hasil pengujian VIF menunjukkan nilai di bawah 5 untuk seluruh variabel independen, sehingga tidak terdapat masalah kolinearitas. Hasil lengkap pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis                                                       | Path Coeff. | t-Statistics | p-Value | Keputusan |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------|-----------|
| H1: BKD $\rightarrow$ Perilaku Proaktif                         | 0,365       | 2,165        | 0,030   | Diterima  |
| H2: GKT $\rightarrow$ Perilaku Proaktif                         | 0,359       | 2,625        | 0,009   | Diterima  |
| H3: BKD + GKT $\rightarrow$ Perilaku Proaktif ( $R^2 = 0,399$ ) | -           | -            | -       | Diterima  |

BKD = Budaya Kerja Digital; GKT = Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Diolah Peneliti (2026).

**Tabel 3. Hasil Uji Effect Size ( $f^2$ )**

| Variabel                                                           | $f^2$ | Kategori      |
|--------------------------------------------------------------------|-------|---------------|
| Budaya Kerja Digital $\rightarrow$ Perilaku Proaktif               | 0,161 | Medium Effect |
| Gaya Kepemimpinan Transformasional $\rightarrow$ Perilaku Proaktif | 0,157 | Medium Effect |

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

### **5. Pengaruh Budaya Kerja Digital terhadap Perilaku Proaktif**

Hasil pengujian hipotesis pertama membuktikan bahwa budaya kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia (path coefficient = 0,365;  $t = 2,165$ ;  $p = 0,030 < 0,05$ ). Artinya, semakin kuat penerapan budaya kerja digital dalam organisasi, semakin tinggi pula perilaku proaktif yang ditunjukkan karyawan. Temuan ini sejalan dengan argumentasi Crant (2000) bahwa perilaku proaktif tidak semata-mata ditentukan oleh karakteristik kepribadian individu, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang melingkupinya. Budaya kerja digital yang berkembang di Divisi DCS, sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Kocak dan Pawlowski (2022), mencerminkan seperangkat nilai dan praktik yang mendorong individu untuk bersikap adaptif, berani mengambil risiko terukur, serta memanfaatkan teknologi digital secara optimal. Nilai-nilai tersebut menciptakan ruang psikologis bagi karyawan untuk bertindak melampaui tuntutan pekerjaan formal.

Mekanisme pengaruh ini diperkuat oleh analisis deskriptif yang menunjukkan dimensi Fault Tolerance memperoleh nilai tertinggi pada variabel budaya kerja digital. Lingkungan kerja yang memberikan toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran mendorong karyawan lebih berani melakukan eksperimen dan mencoba pendekatan inovatif, yang pada gilirannya memperkuat Problem Prevention sebagai dimensi perilaku proaktif dengan nilai tertinggi. Karyawan yang terbiasa bekerja dalam lingkungan yang mentoleransi kesalahan dan mendorong keberanian dalam pengambilan keputusan cenderung lebih peka terhadap sinyal awal permasalahan dan lebih inisiatif dalam mengambil langkah pencegahan.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Kocak dan Pawlowski (2022) yang menyatakan bahwa budaya kerja digital yang ditandai agile mindset, digital skills, risk-taking, dan fault tolerance mampu meningkatkan kemampuan individu dalam merespons perubahan secara inovatif dan proaktif. Temuan ini juga konsisten dengan studi Pradana et al. (2022) yang menegaskan bahwa budaya kerja digital merupakan faktor strategis yang meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi. Dengan demikian, budaya kerja digital terbukti menjadi faktor kontekstual signifikan dalam membentuk perilaku proaktif karyawan di era transformasi digital.

### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Proaktif**

Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan (path coefficient = 0,359;  $t = 2,625$ ;  $p = 0,009 < 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku proaktif.

Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Yukl (2013), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga berupaya membangun perubahan pada nilai, keyakinan, dan komitmen bawahan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Robbins dan Judge (2013) menambahkan bahwa pemimpin transformasional mampu mengubah perspektif

karyawan sehingga perubahan dipandang sebagai peluang, bukan ancaman. Kondisi ini mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi aktif dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

Analisis deskriptif menunjukkan dimensi Idealized Influence memperoleh nilai rata-rata tertinggi (4,173) pada variabel kepemimpinan transformasional. Keteladanan pemimpin melalui integritas dan konsistensi membangun kepercayaan karyawan, yang menjadi modal penting bagi munculnya perilaku proaktif. Sebaliknya, dimensi Intellectual Stimulation memperoleh nilai terendah (3,870), yang menjelaskan mengapa dimensi Voice pada perilaku proaktif juga mencatat nilai terendah. Ketika pemimpin belum sepenuhnya mendorong eksplorasi ide dan pemikiran kritis, karyawan cenderung lebih berhati-hati dalam mengemukakan gagasan kepada organisasi.

Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Mubarak et al. (2021), Riswandi et al. (2023), dan Iqbal et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap berbagai perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi. Özkan Alakaş (2024) juga menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital, karena pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan, mendorong kolaborasi, dan mengelola perubahan secara adaptif akan menciptakan kondisi yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku proaktif.

## **7. Pengaruh Simultan Budaya Kerja Digital dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Perilaku Proaktif**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa budaya kerja digital dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap perilaku proaktif karyawan. Nilai  $R^2$  sebesar 0,399 mengindikasikan bahwa kedua variabel secara bersama-sama mampu menjelaskan 39,9% variasi perilaku proaktif karyawan, sementara 60,1% sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2017), nilai ini termasuk kategori lemah menuju sedang (weak to moderate), yang mengindikasikan perilaku proaktif merupakan konstruk kompleks yang dipengaruhi oleh beragam faktor.

Hasil uji effect size menunjukkan nilai  $f^2$  yang hampir setara antara Budaya Kerja Digital ( $f^2 = 0,161$ ) dan Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $f^2 = 0,157$ ), keduanya termasuk dalam kategori medium effect. Selisih yang sangat kecil (0,004) mengindikasikan bahwa kedua variabel memberikan kontribusi yang relatif seimbang dalam membentuk perilaku proaktif karyawan.

Secara konseptual, budaya kerja digital dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki mekanisme pengaruh yang berbeda namun saling melengkapi. Budaya kerja digital berperan sebagai konteks organisasi (organizational context) yang menciptakan lingkungan kerja kondusif melalui nilai-nilai adaptabilitas, pembelajaran, dan keberanian mengambil risiko. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional berperan sebagai pendorong perilaku individu (individual enabler) yang membangun motivasi, komitmen, dan kepercayaan diri karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan. Integrasi konseptual antara teori budaya kerja digital Kocak dan Pawlowski (2022) dengan teori kepemimpinan transformasional Yukl (2013) menunjukkan bahwa budaya kerja digital menyediakan

lingkungan yang mendukung perubahan, sedangkan kepemimpinan transformasional membentuk kesiapan psikologis individu untuk memanfaatkan lingkungan tersebut secara optimal.

Pola dimensi yang muncul memperkuat interpretasi ini. Tingginya Fault Tolerance pada budaya kerja digital dan Idealized Influence pada kepemimpinan transformasional bersinergi dalam mendorong Problem Prevention sebagai dimensi perilaku proaktif yang paling menonjol. Sebaliknya, rendahnya Agile Mindset pada budaya kerja digital dan Intellectual Stimulation pada kepemimpinan transformasional secara bersamaan berkontribusi pada rendahnya dimensi Voice. Fenomena ini sangat relevan dengan karakteristik pekerjaan pada Divisi DCS yang beroperasi di lingkungan berbasis teknologi, di mana kemampuan mengantisipasi gangguan layanan dan menjaga keandalan sistem menjadi prioritas utama.

Temuan ini mengonfirmasi dan memperluas penelitian Sutopo et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan dan budaya kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja proaktif. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang lebih spesifik dengan menunjukkan bahwa dalam konteks Divisi DCS PT. Telkom Indonesia, perilaku proaktif tidak terbentuk oleh satu faktor tunggal, melainkan melalui sinergi antara budaya kerja digital yang adaptif dan kepemimpinan transformasional yang efektif.

#### E. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal utama. Pertama, budaya kerja digital terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan Divisi DCS Area Kota Bandung PT. Telkom Indonesia (*path coefficient* = 0,365;  $p = 0,030$ ). Dimensi Fault Tolerance menjadi dimensi yang paling kuat dalam mendorong munculnya perilaku proaktif, khususnya dalam bentuk Problem Prevention. Kedua, gaya kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan (*path coefficient* = 0,359;  $p = 0,009$ ). Dimensi Idealized Influence memperoleh penilaian tertinggi, yang mengindikasikan bahwa keteladanan pemimpin menjadi fondasi kepercayaan karyawan untuk berinisiatif. Ketiga, kedua variabel secara simultan menjelaskan 39,9% variasi perilaku proaktif karyawan, dengan kontribusi yang relatif seimbang ( $f^2$  masing-masing dalam kategori medium effect).

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan wilayah yang terbatas pada satu divisi dengan jumlah sampel 54 responden, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke divisi atau wilayah lain, menambahkan variabel mediasi seperti psychological safety atau employee engagement, serta mempertimbangkan desain longitudinal atau mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika perilaku proaktif dalam proses transformasi digital.

#### DAFTAR PUSTAKA

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Boonyarit, I. (2023). Linking self-leadership to proactive work behavior: A network analysis. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163563>
- Chanie, W., Melese, S., & Demesie, A. (2023). Linking work characteristics to proactive behavior: Mediating role of motivational state. *Heliyon*, 9(7), e17522. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17522>
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00044-1](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00044-1)
- Dai, D. H., & Tan, K. H. (2023). The influence of organizational culture and shared leadership on digital transformation and firm performance. *Journal of Governance and Regulation*, 12(3 Special Issue), 214–222. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i3siart3>
- Fan, C., Tang, S., Chen, L., & Sun, T. (2022). Perceived organizational support and proactive innovation behavior: The mediating role of basic psychological needs. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.804363>
- Granzen, A. (2021). *Spotlight on Southeast Asia: The state of digital transformation in Indonesia*. Forrester. <https://www.forrester.com/blogs/spotlight-on-southeast-asia-the-state-of-digital-transformation-in-indonesia/>
- Hair, J. F., Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Iqbal, R., Shahzad, K., & Donia, M. B. L. (2023). Environmentally specific transformational leadership and employee green attitude and behavior: An affective events theory perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 92, 102181. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102181>
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2022). Characteristics in digital organizational culture: A literature review. *International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, IC3K Proceedings*, 3, 31–42. <https://doi.org/10.5220/0011530500003335>
- Liang, S. (2025). An analysis of how work stress affects employees' proactive work behavior: The moderating role of corporate financial support. *Finance Research Letters*, 85, 108192. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108192>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(7), 989–1003. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518>
- Nurfuaddi, N., Irwansyah, I., & Shoalihin, S. (2025). Pengaruh budaya kerja digital dan adaptasi teknologi terhadap kinerja karyawan Alfamart di era Retail 4.0.

- Advances in Management & Financial Reporting*, 3(3), 927–944.  
<https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.621>
- Özkan Alakaş, E. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *Journal of High Technology Management Research*, 35(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517>
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology*, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Ramadan, M., Bou Zakhem, N., Baydoun, H., Daouk, A., Youssef, S., El Fawal, A., Elia, J., & Ashaal, A. (2023). Toward digital transformation and business model innovation: The nexus between leadership, organizational agility, and knowledge transfer. *Administrative Sciences*, 13(8).  
<https://doi.org/10.3390/admsci13080185>
- Riswandi, Fatkhurahman, & Amdanata, D. D. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku proaktif dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 148–159.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211.  
<https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Setiadi, H., & Widodo, W. (2024). Unveiling the effect of proactive work behavior on task performance through boundary-spanning leadership and psychological empowerment. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 556–569.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.42](https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.42)
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.  
<https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sugiyono. (2018). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutopo, T., Amin, S., & Indrawijaya, S. (2024). Dukungan pimpinan dan dampaknya terhadap perilaku kerja proaktif yang dimediasi oleh budaya kerja. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 1840.  
<https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i2.5345>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

- Wihardja, M. M., Pradana, A. T., Wibisana, P. S., & Swarnata, A. (2024). The heterogeneous impacts of digital transformation and investment on Indonesia's labour market. *ERIA Discussion Paper Series*, 524.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organization*. Pearson Education.
- Zhou, X., Xiong, Q., Wang, M., Huang, L., & Zhong, M. (2025). Employees' perception of digital human resource management changes and proactive behavior: The mediating role of work engagement and moderating effect of person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 16, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1623702>