PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH *CRITICAL THINKING* DAN *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
MAGISTER MANAJEMEN
Pada Program Studi Manajemen Program Magister
Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Aceh

Oleh:

HARU FIRDAUS
NPM : 2302220007

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2025

LEMBARAN PENGESAHAN TESIS

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan Tesis saudara:

HARU FIRDAUS
NPM : 2302220007

Dengan judul:

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH CRITICAL THINGKING DAN DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Pada Program Studi Manajemen Program Magister pada Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi Magister Manajemen	Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Erlinda, S.E., M.Si.	**Dr. Febyolla Presilawati, S.E., M.M.**	**Dr. Surna Lastri, SE, M.Si.**

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana,

Prof. Dr. Ir. Hafnidar A. Rani, S.T., M.M., IPU., ASEAN.Eng. ACPE.

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan Tesis saudara:

HARU FIRDAUS
NPM : 2302220007

Dengan judul:

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH CRITICAL THINGKING DAN DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH

Yang telah dipertahankan di depan komisi ujian, pada tanggal 16 September 2025

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

Ketua	Sekretaris
Dr. Febyolla Presilawati, S.E., M.M.	**Dr. Surna Lastri, SE, M.Si.**
Anggota	Anggota
Dr. Erlinda, S.E., M.Si.	**Dr. Marlizar, S.E., M.M.**

Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Erlinda, S.E., M.Si.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Haru Firdaus

NPM : 2302220007

Dengan ini menyatakan bahwa tesis ini adalah merupakan hasil karya sendiri dan di dalam tesis ini tidak memuat karya dari pihak Jain yang pemah diajukan utuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi/Universitas atau Lembaga Pendidikan manapun. Pengambilan hasil tulis karya orang lain dalam tesis ini dilakukan dengan menyebutkan sumbernya, sehingga tidak dipandang sebagai penjiplakan sebagaimana yang tercantun dalam Daftar Referensi/Pustaka. Apabila temyata dalam tesis saya ini terdapat bagian unsur-unsur penj iplakan, maka saya menyatakan kesediaan untuk membatalkan sebagian atau seluruh hak katas kesarjanaan saya.

Banda Aceh, 16 September 2025

Yang Menyatakan

HARU FIRDAUS

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI ..... **i**
DAFTAR TABEL ..... **iv**
DAFTAR GAMBAR ..... **v**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **vi**

BAB I PENDAHULUAN
1.1. Latar Belakang Penelitian 1
1.2. Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah Penelitian 18
1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian 18
1.2.2 Batasan Penelitian 19
1.2.3 Rumusan Masalah Penelitian 20
1.3. Tujuan Penelitian 21
1.4. Manfaat Penelitian 22
1.5. Ruang Lingkup Penelitian 23

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS
2.1. Kajian Pustaka 25
2.1.1. Kinerja Karyawan 26
2.1.1.1. Definisi Kinerja Karyawan 26
2.1.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 27
2.1.1.3. Indikator Kinerja Karyawan 28
2.1.2. *Critical Thingking* 30
2.1.2.1. Definisi *Critical Thingking* 30
2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Critical Thingking* 31
2.1.2.3. Indikator *Critical Thingking* 33
2.1.3 *Digital Leadership* 34
2.1.3.1. Definisi *Digital Leadership* 34
2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Digital Leadership* 35
2.1.3.3. Indikator *Digital Leadership* 36
2.1.4. Budaya Organisasi 38
2.1.4.1. Definisi Budaya Organisasi 38
2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi 39
2.1.4.3. Indikator Budaya Organisasi 40
2.2. Penelitian Sebelumnya 41
2.3. Hubungan Antar Variabel 50
2.3.1. Hubungan antara *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan 50
2.3.2. Hubungan antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan 51
2.3.3. Hubungan antara *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi 52

2.3.4. Hubungan antara *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi 54
2.3.5. Hubungan tidak langsung antara *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 55
2.3.6. Hubungan tidak langsung antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 56
2.3.7. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 58
2.4. *State of The Art* 59
2.5. Kerangka Pemikiran 61
2.6. Hipotesis 61

BAB III METODE PENILITIAN

3.1. Desain Penelitian 63
3.1.1. Jenis Penelitian 63
3.1.2. Horizon Waktu 63
3.1.3. Unit Analisis 64
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian 65
3.2.1. Populasi Penelitian 65
3.2.2. Sampel Penelitian 66
3.3. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data 67
3.4. Definisi dan Operasional Variabel 68
3.5. Teknik Analisa Data 69
3.5.1. Uji Validitas 70
3.5.2. Uji Reliabilitas 71
3.5.3. Uji CFA 72
3.5.4. Pengukuran Model Struktural 75
3.5.5 Asumsi Dasar SEM 79
3.6. Uji Hipotesis 81

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 86
4.1.1. Sejarah Universitas Muhammadiyah Aceh 86
4.1.1. Sejarah Berdirinya Universitas Muhammadiyah Aceh 86
4.2.1 Lokasi Penelitian 88
4.2. Karakteristik Responden 89
4.3. Deskriptif Data Penelitian 93
4.4 Deskriptif Variabel Penelitian 94
4.4.1 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan 94
4.4.2 Deskriptif Variabel *Critical Thinking* 95
4.4.3 Deskriptif Variabel *Digital Leadership* 96
4.4.4 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi 98
4.5. Proses dan Analisis Data 100
4.5.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik 100
4.5.1.1 Uji Normalitas 100
4.5.1.2 Uji Multikolonearitas 101
4.5.2. Uji *Goodness of Fit* 102
4.5.3. Uji SEM 106
4.6. Uji Hipotesis 108

4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama 109
4.6.2. Pengujian Hipotesis Kedua 109
4.6.3. Pengujian Hipotesis Ketiga 109
4.6.4. Pengujian Hipotesis Keempat 110
4.6.5. Pengujian Hipotesis Kelima 110
4.6.6. Pengujian Hipotesis Keenam 110
4.6.7. Pengujian Hipotesis Ketujuh 112
4.7. Pembahasan Hipotesis 113
4.7.1. Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan 113
4.7.2. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan 115
4.7.3. Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi 116
4.7.4. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi 118
4.7.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan 119
4.7.6. Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 120
4.7.7. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 121

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan 123
5.2. Saran 124

DAFTAR PUSTAKA 127

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
ACEH

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya 46
Tabel 3.1 Horizon Waktu Penelitian 64
Tabel 3.2 Jumlah Karyawan 65
Tabel 3.3 Skala Pengukuran..... 68
Tabel 3.4 Operasional Variabel 68
Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model..... 75
Tabel 3.6 Uji Hipotesis 84
Tabel 4.1 Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin 89
Tabel 4.2 Identitas Responden berdasarkan Umur 90
Tabel 4.3 Identitas Responden berdasarkan Pendidikan..... 91
Tabel 4.4 Identitas Responden berdasarkan Pendapatan 92
Tabel 4.5 Identitas Responden berdasarkan Masa Kerja 92
Tabel 4.6 Interval Penilaian Jawaban Responden 93
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan..... 94
Tabel 4.8 Deskriptif Variabel *Critical Thinking* 95
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel *Digital Leadership* 97
Tabel 4.10 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi..... 98
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas..... 100
Tabel 4.12 Kriteria Goodness of Fit..... 106
Tabel 4.13 *Regression Weight* SEM..... 108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Kerangka Pemikiran 61
Gambar 3.1 Model Penelitian 78
Gambar 4.3 Hasil Pengujian SEM 107
Gambar 4.4 Pengujian Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 111
Gambar 4.5 Pengujian Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi 112

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
ACEH

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner 142
Lampiran 2 Tabulasi Penelitian 147
Lampiran 3 Hasil Pengujian SEM. 157

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
ACEH

PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH *CRITICAL THINGKING* DAN *DIGITAL LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH

Oleh :
Haru Firdaus
2302220007

Pembimbing : 1. Dr. Febyolla Presilawati, S.E., M.M.
2. Dr. Surna Lastri, S.E., M.Si.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengkaji peran budaya organisasi dalam memediasi pengaruh kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*) dan kepemimpinan digital (*digital leadership*) terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh. Transformasi digital menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan inovatif, di mana *critical thinking* dan *digital leadership* menjadi kompetensi kunci yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara langsung maupun melalui penguatan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) terhadap 205 responden yang merupakan seluruh karyawan tetap universitas. Variabel yang diuji meliputi *critical thinking* dan *digital leadership* sebagai variabel independen, budaya organisasi sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *critical thinking* dan *digital leadership* tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan, namun keduanya berpengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi yang selanjutnya berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *critical thinking* dan *digital leadership* dengan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif sebagai penopang utama peningkatan kinerja di era digital. Secara praktis, penelitian merekomendasikan pengembangan program pelatihan *critical thinking*, peningkatan kompetensi *digital leadership*, dan penguatan budaya kerja yang selaras dengan visi dan misi universitas, serta memberikan kontribusi teoritis dalam pengelolaan sumber daya manusia berbasis digital di pendidikan tinggi.

Kata Kunci : *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Pendidikan Tinggi, Transformasi Digital, SEM-AMOS.

The Mediating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Critical Thinking, Digital Leadership, and Employee Performance: Evidence from Universitas Muhammadiyah Aceh

**Haru Firdaus, Febyolla Presilawati, Surna Lastri*
Master of Management Program, Postgraduate School, Universitas Muhammadiyah Aceh
**Corresponding Author : haru.firdaus@unmuha.ac.id*

Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational culture in the relationship between critical thinking and digital leadership on employee performance at Universitas Muhammadiyah Aceh. The ongoing digital transformation demands organizations to have adaptive and innovative human resources, where critical thinking and digital leadership are key competencies expected to enhance performance both directly and through the reinforcement of organizational culture. This research adopts a quantitative approach with a survey design and applies Structural Equation Modeling (SEM) to analyze data from 205 respondents, representing all permanent employees of the university. The variables tested include critical thinking and digital leadership as independent variables, organizational culture as the mediating variable, and employee performance as the dependent variable. The findings reveal that critical thinking and digital leadership do not have a significant direct effect on employee performance; however, both significantly and positively influence organizational culture, which in turn has a significant positive effect on performance. Organizational culture is found to partially mediate the relationship between critical thinking and digital leadership with employee performance. These results underscore the importance of strengthening an adaptive and innovative organizational culture as the primary foundation for improving performance in the digital era. Practically, the study recommends developing critical thinking training programs, enhancing digital leadership competencies, and fostering a work culture aligned with the university's vision and mission. Theoretically, it contributes to the body of knowledge on digital-based human resource management in higher education institutions.

Keywords **:** *Critical Thinking, Digital Leadership, Organizational Culture, Employee Performance, Higher Education, Digital Transformation, SEM-AMOS.*

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang berfokus pada sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Di dalam organisasi, manusia merupakan salah satu yang terpenting (Ulrich et al., 2021). Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan. Manusia berperan sebagai penggerak dan penentu jalannya organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Becker dan Huselid (2020) yang menekankan pentingnya peran SDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Sejalan dengan hal tersebut, seringkali organisasi menghadapi permasalahan mengenai sumber daya manusianya. Permasalahan sumber daya manusia menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen karena keberhasilan manajemen dan perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), untuk mencapai tujuannya, perusahaan atau organisasi harus didukung oleh karyawan yang kompeten dan handal, karena sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian keunggulan dan keberhasilan perusahaan. Dalam organisasi, sumber daya manusia memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang. Setiap organisasi, baik

itu perusahaan maupun lembaga pemerintah, sangat bergantung pada kontribusi karyawannya untuk menjalankan operasional dan mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi krusial untuk menciptakan hasil yang optimal. Salah satu aspek terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Dessler (2021) yang menekankan pentingnya manajemen kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, penting untuk dipahami bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021), kinerja yang baik dari karyawan akan berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan keunggulan kompetitif. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan merugikan perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan yang efektif menjadi hal yang sangat penting untuk setiap organisasi. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah dengan cara meningkatkan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Noe et al. (2020) yang menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan kinerja.

Dalam konteks ini, kinerja karyawan dapat dipahami sebagai sejauh mana seorang karyawan mencapai persyaratan pekerjaan mereka (Tuebou, 2024). Ini adalah konstruksi multifaset yang mencakup berbagai dimensi, termasuk kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif. Kinerja tugas mengacu pada efisiensi dan efektivitas

yang dengannya seorang karyawan menyelesaikan tugas inti pekerjaan mereka (Schneider & Kokshagina, 2021). Kinerja kontekstual, juga dikenal sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi, mengacu pada kontribusi yang diberikan karyawan terhadap lingkungan organisasi secara keseluruhan, seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan, dan mematuhi aturan dan prosedur organisasi. Kinerja adaptif mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dan tuntutan baru di tempat kerja. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik individu (misalnya, keterampilan, pengetahuan, motivasi), faktor organisasi (misalnya, budaya, kepemimpinan, sumber daya), dan faktor lingkungan. Karakteristik individu, seperti keterampilan, pengetahuan, kemampuan, motivasi, dan kepribadian, memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan. Organisasi yang memprioritaskan kinerja karyawan lebih mungkin mencapai tujuan strategis mereka dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam upaya meningkatkan faktor-faktor tersebut, pengembangan keterampilan yang telah dimiliki oleh karyawan merupakan hal yang harus dilakukan, khususnya terkait dengan pemikiran kritis (*Critical Thinking*), jika mereka ingin berhasil mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Menurut Facione (2020), pemikiran kritis memungkinkan karyawan untuk menangani data yang kompleks, mempertimbangkan berbagai pilihan, dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan data dan analisis. Organisasi harus memberikan prioritas utama pada peningkatan keterampilan kognitif ini melalui program pelatihan terarah yang mendorong karyawan

untuk berpikir kritis tentang proses kerja mereka dan bagaimana keputusan mereka berdampak pada proses tersebut. Perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya responsif terhadap perubahan tetapi juga proaktif dalam membentuk masa depan mereka di dunia yang semakin digital dengan mengembangkan tenaga kerja yang ahli dalam teknologi dan analisis kritis, seperti yang dijelaskan oleh Dyer dan Dyer (2023) yang menekankan pentingnya keterampilan analitis dalam lingkungan kerja modern.

Oleh karena itu, *Critical Thinking* menjadi salah satu keterampilan paling penting di era digital ini, karena memungkinkan karyawan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang, mengidentifikasi akar penyebab, dan mengembangkan solusi inovatif. Kemampuan ini juga membantu karyawan untuk tetap relevan dalam lingkungan yang terus berubah, di mana tantangan baru muncul dengan cepat dan membutuhkan respons yang cepat serta strategis. Tanpa keterampilan ini, karyawan mungkin kesulitan untuk mengelola kompleksitas pekerjaan modern, yang sering kali melibatkan kolaborasi lintas fungsi, pengelolaan data besar (big data), dan penggunaan kecerdasan buatan.

Lebih jauh lagi, *Critical Thinking* karyawan di suatu organisasi semakin diakui sebagai kompetensi penting untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis di tempat kerja modern, khususnya di era yang ditandai oleh kemajuan teknologi yang pesat dan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Di era digital ini, *Critical Thinking* penting tidak hanya untuk memecahkan masalah tetapi juga untuk mengevaluasi informasi secara objektif dan memahami seluk-beluk proses kerja. Menurut Ateş et al. (2023), *Critical Thinking* mencakup kemampuan untuk menafsirkan, menganalisis,

dan mengevaluasi informasi secara efektif, yang memungkinkan seseorang untuk membuat keputusan berdasarkan bukti yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang baik. Kompetensi ini penting untuk memenuhi ekspektasi pekerjaan yang tinggi dan membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang tidak pasti di mana informasi mungkin tidak lengkap atau ambigu.

Kemampuan ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap dinamika tim dan produktivitas organisasi. Karyawan yang dilengkapi dengan keterampilan *Critical Thinking* dapat mendekati masalah dengan lebih strategis dan efisien, dengan kata lain *Critical Thinking* secara langsung meningkatkan kualitas kinerja, khususnya dalam lingkungan kolaboratif yang menuntut kemampuan beradaptasi yang cepat terhadap perubahan. Mengingat kemajuan teknologi yang pesat, keterampilan ini sangat diperlukan karena memberdayakan karyawan untuk menavigasi lanskap informasi yang kompleks dan merancang solusi yang ditargetkan dan berbasis data. Seiring perkembangan teknologi yang terus mengubah lanskap bisnis, pentingnya keterampilan *Critical Thinking* tidak dapat dilebih-lebihkan. Dengan integrasi big data dan kecerdasan buatan ke dalam proses organisasi, karyawan harus dengan cekatan memproses kumpulan data yang rumit dan memperoleh kesimpulan yang tepat. Keterampilan dalam *Critical Thinking* merupakan keterampilan dengan tingkat tinggi yang digunakan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dengan melibatkan refleksi dan penalaran dalam pengambilan keputusan (Anggara et al., 2023). Studi ini menunjukkan bahwa

individu dengan kemampuan *Critical Thinking* yang kuat lebih mudah beradaptasi dan responsif terhadap perubahan yang dipicu oleh inovasi digital.

Studi terbaru lebih lanjut menegaskan korelasi positif antara *Critical Thinking* dan peningkatan kinerja individu dan tim. Karyawan yang terlibat dalam *Critical Thinking* lebih reseptif terhadap ide-ide baru, mendorong komunikasi yang lebih baik, dan menunjukkan peningkatan produktivitas dalam pengaturan tim, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan. Penelitian yang dilakukan oleh Ateş et al. (2023) menyimpulkan bahwa individu dengan keterampilan *Critical Thinking* yang kuat menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi jangka panjang dengan mengembangkan solusi kreatif dan beradaptasi dengan cekatan terhadap tantangan bisnis yang kompleks.

Sejalan dengan penguatan kemampuan berpikir kritis, penerapan *Digital Leadership* juga menjadi hal esensial dalam menjawab tantangan transformasi organisasi di era digital. *Digital Leadership* adalah penggunaan teknologi digital secara strategis untuk mendorong inovasi, meningkatkan kemampuan organisasi, dan mencapai tujuan bisnis. *Digital Leadership* bukan hanya tentang penggunaan teknologi; *Digital Leadership* adalah tentang menciptakan pola pikir dan budaya digital yang merangkul perubahan, mendorong eksperimen, dan mendorong kolaborasi. Pemimpin digital adalah mereka yang dapat secara efektif menavigasi kompleksitas lanskap digital dan menginspirasi orang lain untuk merangkul transformasi digital (Gao & Gao, 2024). Pemimpin digital mampu menumbuhkan kreativitas karyawan melalui

komunikasi digital yang efektif, integrasi budaya dan kompetensi digital, serta promosi visi digital (Öngel et al., 2023). Mereka memiliki visi yang jelas tentang bagaimana teknologi dapat digunakan untuk menciptakan nilai dan mampu mengomunikasikan visi tersebut secara efektif kepada orang lain (Siregar & Akhter, 2024).

Selain itu, konsep *Digital Leadership* merupakan kerangka kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada teknologi, melainkan pada keterampilan, perilaku, dan strategi yang diperlukan untuk memimpin perubahan. *Digital Leadership* adalah konsep multifaset yang mencakup berbagai keterampilan, perilaku, dan atribut yang diperlukan untuk berkembang di era digital. *Digital Leadership* memerlukan kepemimpinan organisasi dalam lingkungan digital, dan memimpin proses transformasi digital (Brunner et al., 2023). Mereka juga mampu membangun hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan dan menciptakan budaya kepercayaan dan transparansi. Pemimpin digital juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi mereka memiliki kapabilitas dan infrastruktur digital yang diperlukan untuk mendukung inisiatif digital mereka (Türk, 2023). Hal ini memerlukan pemikiran ulang terhadap strategi bisnis, model bisnis, fungsi TI, platform perusahaan, pola pikir, keahlian, dan tempat kerja (Brunner et al., 2023). Seiring dengan semakin pentingnya transformasi digital bagi organisasi di semua industri, *Digital Leadership* telah muncul sebagai faktor penting untuk mencapai keberhasilan (Türk, 2023).

Tidak hanya itu, implementasi *Digital Leadership* yang efektif juga berdampak pada pembentukan budaya inovatif dalam organisasi. Selain peningkatan kinerja, *Digital Leadership* dikaitkan dengan pembinaan budaya inovatif dalam organisasi.

Sebuah studi oleh Zhu et al. (2022) menemukan bahwa organisasi yang dipimpin oleh para pemimpin digital yang efektif menunjukkan tingkat inovasi dan kreativitas yang lebih tinggi di antara para karyawan, karena para pemimpin ini mendorong komunikasi terbuka dan berbagi ide. Lingkungan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang dengan memungkinkan tim untuk mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan yang kompleks.

Lebih lanjut, *Digital Leadership* juga berperan dalam melampaui metrik kinerja langsung. Ini juga mencakup implikasi yang lebih luas untuk budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Seorang pemimpin digital bersifat imajinatif, mendorong perubahan, mampu menyatukan ide dan tujuan organisasi, dan mampu menghubungkan perusahaan melalui kemitraan/usaha patungan/outsourcing dan menciptakan peluang baru bagi mereka (Sağbaş & Erdoğan, 2022).

Dengan demikian, munculnya *Digital Leadership* merupakan perubahan signifikan dalam cara para pemimpin diharapkan beroperasi dalam organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi secara efektif dan mendorong lingkungan kerja yang adaptif, para pemimpin digital dapat meningkatkan kinerja karyawan, mendorong inovasi, dan menavigasi kompleksitas tantangan bisnis modern.

Namun demikian, dalam praktiknya, baik *Critical Thinking* maupun *Digital Leadership* tidak dapat berdampak maksimal tanpa didukung oleh lingkungan yang tepat, yaitu budaya organisasi. Lebih lanjut, kinerja karyawan sangat dipengaruhi tidak hanya oleh kompetensi individu seperti *Critical Thinking* dan *Digital Leadership*,

tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendasari tempat karyawan bekerja. Budaya organisasi ini mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama yang membentuk perilaku dan interaksi dalam suatu organisasi. Budaya yang mendukung yang mendorong inovasi, keterbukaan, dan kemampuan beradaptasi dapat memfasilitasi keberhasilan adopsi teknologi dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam *Critical Thinking*. Sebaliknya, budaya yang kaku atau kurang fleksibel dapat menghambat inovasi dan membatasi potensi karyawan dan pemimpin untuk memanfaatkan kemajuan teknologi secara efektif.

Peran penting dalam membentuk kinerja karyawan lainnya dimainkan oleh budaya organisasi, terutama melalui dukungannya terhadap inovasi, keterbukaan, kemampuan beradaptasi, dan kepemimpinan. Budaya yang menghargai inovasi mendorong karyawan untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang diperhitungkan, sebuah langkah yang terbukti dapat meningkatkan performa. Penelitian yang dilakukan oleh Jufri & Marimin (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya inovatif yang kuat cenderung mengalami peningkatan kinerja karena para karyawan merasa didorong untuk menyumbangkan ide tanpa takut gagal. Dukungan ini menumbuhkan kreativitas dan mendorong pemanfaatan teknologi demi hasil yang lebih baik.

Selain itu, budaya keterbukaan dalam komunikasi juga memperkuat kinerja. Supardi & Aulia Anshari (2022) menemukan bahwa organisasi yang mengutamakan transparansi dan kolaborasi memfasilitasi diskusi bermakna terkait proses dan teknologi, memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan yang mendalam dan

berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih efektif. Selain itu, kemampuan beradaptasi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan cepat dalam dunia bisnis. Menurut Inna Nisawati Mardiani & Yon Darwis Sepdiana (2021), organisasi dengan budaya adaptif lebih siap mengintegrasikan teknologi baru karena karyawan merasa didukung dalam menerima perubahan dan merespons tantangan.

Selanjutnya, budaya organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk gaya kepemimpinan dan pada gilirannya memengaruhi kinerja tim. Pemimpin yang dapat menciptakan atmosfer kepercayaan dan kolaborasi sering kali lebih sukses dalam mengarahkan tim menghadapi tantangan, terutama ketika berhadapan dengan perubahan teknologi yang cepat. Pemimpin yang mendukung inklusivitas, yang mendorong keberagaman pendapat dan perspektif, cenderung memperkuat rasa keterlibatan karyawan. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Karyawan merasa dihargai dan didengar, dapat meningkatkan motivasi serta kreativitas mereka dalam mencari solusi dan berinovasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan menolak perubahan bisa menjadi penghambat yang signifikan dalam perkembangan organisasi. Ketika norma-norma organisasi yang lama dipertahankan tanpa ruang untuk adaptasi atau pertumbuhan, karyawan bisa merasa terperangkap dalam pola pikir yang statis. Inna Nisawati Mardiani & Yon Darwis Sepdiana (2021) mengamati bahwa organisasi yang memperlihatkan resistensi terhadap perubahan seringkali mengalami stagnasi dalam hal inovasi, serta rendahnya tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan. Dalam kondisi ini, kinerja keseluruhan organisasi akan terpengaruh secara negatif, karena

kurangnya ide-ide segar dan semangat kolaboratif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan budaya yang terbuka, fleksibel, dan mendukung pertumbuhan agar dapat meraih hasil yang lebih baik dalam dunia yang terus berubah.

Dalam konteks perilaku organisasi, budaya organisasi berperan sebagai penghubung kunci yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan. Sebagai kumpulan nilai, keyakinan, dan norma bersama, budaya organisasi menentukan bagaimana karyawan berperilaku dan bekerja. Budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan fleksibilitas tidak hanya memfasilitasi penerapan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership*, tetapi juga mempercepat transformasi kinerja. Sebaliknya, budaya yang kaku atau resistif terhadap perubahan dapat menghambat upaya ini, membatasi potensi karyawan, dan melemahkan efektivitas kepemimpinan.

Menegaskan hal tersebut, berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya sebatas faktor pendukung, tetapi juga memainkan peran mediasi yang signifikan. Sebagai contoh, studi oleh Jufrizen (2020) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada budaya organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menumbuhkan budaya kerja yang mendukung, inovatif, dan inklusif dapat memperkuat pengaruh mereka terhadap hasil kerja tim, menciptakan lingkungan yang ideal untuk produktivitas.

Tidak hanya itu, budaya yang terbuka terhadap komunikasi dan beragam perspektif juga menjadi fondasi bagi *Critical Thinking* yang efektif. Menurut Supardi

& Aulia Anshari (2022), organisasi yang mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan memungkinkan karyawan untuk menganalisis tantangan secara kritis dan menghasilkan solusi yang inovatif, sehingga menciptakan peningkatan signifikan dalam hasil kerja. Selain itu, budaya yang adaptif menjadi elemen kunci dalam mendukung *Digital Leadership*, di mana teknologi dan inovasi menjadi pilar utama. Zhu et al. (2022) menyoroti bahwa organisasi yang mendukung eksperimen dan mendorong karyawan untuk berinovasi tanpa takut gagal lebih mampu mengintegrasikan perangkat digital ke dalam operasi mereka, memaksimalkan efektivitas teknologi modern.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi yang adaptif dan inklusif menjadi strategi penting dalam mendorong sinergi antara *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* untuk mencapai kinerja yang unggul. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi organisasi yang ingin membangun strategi kepemimpinan yang efektif di era digital (Siregar & Akhter, 2024). Memahami bagaimana budaya organisasi memediasi hubungan antara *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, dan kinerja karyawan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan intervensi strategis yang selaras dengan nilai-nilai budaya mereka, meningkatkan kinerja, dan memastikan keberlanjutan serta daya saing (Gao & Gao, 2024). Integrasi *Critical Thinking* dan *Digital Leadership*, yang didukung oleh budaya organisasi yang kuat, secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan di era digital (Li et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan pengembangan keterampilan *Critical Thinking* dan kemampuan *Digital Leadership* di antara karyawan

mereka untuk menumbuhkan budaya yang menghargai dan mendukung inovasi digital (Öngel et al., 2023), yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi dalam perspektif digital (Zhu et al., 2022).

Konteks ini semakin relevan dalam lingkungan pendidikan tinggi yang sedang mengalami transformasi digital secara cepat. Dalam konteks pendidikan tinggi yang terus berkembang, sinergi antara *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* menjadi semakin penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan efektivitas institusi secara keseluruhan. *Critical Thinking* membekali individu dengan kemampuan esensial untuk menganalisis masalah kompleks, membuat keputusan yang tepat, dan mendorong inovasi, yang sangat penting dalam lingkungan pendidikan modern yang didorong oleh teknologi. Seiring dengan semakin bergantungnya lembaga pada platform digital, *Digital Leadership* memainkan peran penting dalam membimbing tim melalui transformasi teknologi, menumbuhkan budaya yang inklusif dan adaptif, serta memastikan bahwa teknologi dimanfaatkan secara efektif untuk meningkatkan pembelajaran dan hasil.

Dalam hal ini, peran budaya organisasi sebagai pendukung utama tidak dapat diabaikan. Budaya organisasi yang mendukung, yang ditandai dengan penghargaan terhadap inovasi, komunikasi terbuka, dan kolaborasi, memfasilitasi penerapan inisiatif ini dan berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan hasil kinerja di antara karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan oleh para pemimpin mereka dan didukung oleh budaya organisasi mereka, mereka lebih cenderung terlibat dalam *Critical Thinking* dan berkontribusi secara efektif pada tujuan lembaga. Oleh karena

itu, universitas harus memprioritaskan pengembangan keterampilan *Critical Thinking* dan kemampuan *Digital Leadership*, serta memelihara budaya organisasi yang positif untuk tetap kompetitif dalam lanskap pendidikan yang terus berubah. Dengan berinvestasi dalam bidang-bidang ini, lembaga pendidikan tinggi dapat memastikan bahwa karyawan dan mahasiswa dipersiapkan dengan baik untuk menghadapi tantangan masa depan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh era digital.

Universitas Muhammadiyah Aceh (Unmuha), sebagai salah satu perguruan tinggi terkemuka di Aceh dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlandaskan nilai-nilai Islami, hal ini sejalan dengan visi yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan visi tersebut, Unmuha telah menempatkan peningkatan kinerja karyawan sebagai hal yang paling utama. Kinerja yang unggul tidak hanya mendukung keberlanjutan dan relevansi organisasi, tetapi juga memperkuat kontribusi perguruan tinggi bagi masyarakat. Dengan kinerja yang optimal, Unmuha berkomitmen untuk terus berperan serta sebagai pusat pendidikan yang memberikan dampak positif, baik secara akademik maupun sosial.

Sebagai perwujudan dari komitmen tersebut, Unmuha terus memperkuat pondasi organisasinya, hal ini sebagaimana tercermin dalam pertumbuhan jumlah karyawan, yang menunjukkan peningkatan kapasitas operasional. Investasi dalam sumber daya manusia ini menjadi indikator penting dari kepercayaan diri organisasi terhadap aspek masa depan dan kemampuan untuk memenuhi permintaan pasar yang terus meningkat. Organisasi dengan jumlah karyawan yang stabil atau meningkat menunjukkan komitmen Unmuha terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan jangka

panjang. Saat ini, Universitas Muhammadiyah Aceh memiliki 210 karyawan yang berdedikasi untuk mendukung operasional dan pengembangan institusi. Para karyawan ini terbagi ke dalam berbagai unit kerja, termasuk Biro Rektorat yang mengelola administrasi universitas, serta fakultas-fakultas yang menjalankan kegiatan akademik dan penelitian. Keberadaan sumber daya manusia yang kompeten dan terstruktur ini menjadi fondasi penting bagi Unmuha dalam menjalankan misinya sebagai lembaga pendidikan tinggi.

Namun demikian, dalam praktik pelaksanaan operasional sehari-hari, tantangan nyata tetap dihadapi oleh Unmuha, khususnya dalam pengembangan SDM. Dalam upaya menciptakan kinerja karyawan yang unggul, Universitas Muhammadiyah Aceh perlu menaruh perhatian strategis pada pengembangan *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, dan budaya organisasi. Ketiga elemen ini merupakan variabel kunci yang saling berhubungan dan dapat menjadi fondasi yang kokoh bagi kemajuan universitas. *Critical Thinking* membekali karyawan dengan kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang esensial di era informasi (Ratnasari et al., 2020). *Digital Leadership* mempersiapkan pemimpin untuk efektif mengelola perubahan dan memanfaatkan teknologi dalam lingkungan kerja modern (Siregar & Akhter, 2024). Sementara itu, budaya organisasi yang positif dan adaptif dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi (Yuli, 2021).

Bukti awal atas tantangan tersebut terlihat dari hasil pengamatan awal di Universitas Muhammadiyah Aceh yang penulis lakukan kepada 20 (dua puluh) orang karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan menghadapi tantangan akibat

kurangnya pelatihan *Critical Thinking*. Karyawan merasa kurang siap menghadapi situasi rumit yang membutuhkan analisis mendalam, terutama dalam lingkungan yang berubah cepat. Rasa takut terhadap kritik dan kurangnya motivasi untuk meningkatkan kemampuan *Critical Thinking* menghambat pertumbuhan intelektual dan inovasi, sehingga pengambilan keputusan yang cerdas dan inovatif terganggu. Mengatasi kesenjangan ini melalui pelatihan komprehensif dan budaya organisasi yang mendukung pengambilan risiko sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Ratnasari et al., 2020).

Demikian pula, tantangan lainnya yang dialami karyawan Unmuha dalam menerapkan *Digital Leadership* meliputi kesulitan dalam menafsirkan konsep ini, yang memicu ambiguitas dalam komunikasi digital akibat minimnya isyarat non-verbal. Kesenjangan keterampilan teknologi antar karyawan juga menjadi kendala, memerlukan pelatihan yang ditargetkan untuk meningkatkan literasi digital. Selain itu, kekhawatiran tentang keamanan data dan ancaman dunia maya dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi terbuka. Mengatasi tantangan ini membutuhkan budaya transparansi, dukungan, strategi komunikasi yang jelas, serta protokol keamanan siber yang kuat (Fauzi et al., 2023). Dengan demikian, potensi penuh *Digital Leadership* dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Tidak kalah penting, dalam konteks organisasi Muhammadiyah di Aceh, tantangan muncul akibat adanya perbedaan nilai antara karyawan dan prinsip-prinsip Islam di organisasi Muhammadiyah. Perbedaan ini dapat menghambat *Critical Thinking* dan inovasi (Ratnasari et al., 2020). Karyawan mungkin merasa sulit untuk

sepenuhnya terlibat dan memberikan ide-ide inovatif jika mereka merasa nilai-nilai pribadi mereka tidak selaras dengan nilai-nilai organisasi (Yuli, 2021). Tekanan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai organisasi dapat menghambat *Critical Thinking*, karena karyawan mungkin lebih mengutamakan kepatuhan daripada penyelidikan. Hal ini dapat menghambat kemampuan mereka untuk berpikir kreatif dan memecahkan masalah secara efektif.

Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih manusiawi dan kontekstual. *Digital Leadership* yang menekankan empati, dialog terbuka, dan kepekaan budaya sangat penting untuk menciptakan lingkungan inklusif yang menghargai perspektif yang beragam. Pemimpin perlu mampu mendengarkan dan memahami perspektif karyawan yang berbeda, serta menciptakan ruang yang aman bagi mereka untuk berbagi ide dan kekhawatiran. Dengan mempromosikan budaya organisasi yang inklusif, organisasi dapat memberdayakan karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi. Selain itu, pelatihan *Critical Thinking* dan peningkatan literasi digital juga dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk sukses di era digital.

Akhirnya, dalam era yang semakin kompleks dan kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk bersikap responsif agar mampu bertahan dan berkembang. Keberhasilan ini hanya dapat dicapai melalui harmoni antara perubahan individu dan transformasi organisasi. Namun, proses ini bukanlah hal yang mudah. Pemimpin, sebagai teladan utama, harus menjadi motor penggerak perubahan, memulai transformasi dari level

tertinggi dalam organisasi.

Dalam sudut pandang organisasi yang terus berkembang, karyawan dengan kemampuan *Critical Thinking* memainkan peran penting sebagai penggerak inovasi dan adaptasi terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan *Digital Leadership* yang menjadi komponen yang krusial, di mana para pemimpin mampu memadukan teknologi dengan visi strategis guna mengarahkan tim secara efektif dalam mewujudkan tujuan bersama. Semua ini harus ditopang oleh budaya organisasi yang inklusif dan mendukung, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kinerja optimal. Dengan kolaborasi yang sinergis antara pemimpin, karyawan, dan budaya organisasi, transformasi tidak hanya menjadi mungkin, tetapi juga menjadi kekuatan yang menggerakkan organisasi menuju masa depan yang gemilang.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

"Peran Budaya Organisasi dalam Memediasi Pengaruh *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh."

1.2 Identifikasi, Pembatasan dan Rumusan Masalah Penelitian

1.2.1 Identifikasi masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang dihadapi oleh Universitas Muhammadiyah Aceh dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, masih terdapat kelemahan dalam penguasaan keterampilan *Critical Thinking* di kalangan karyawan, yang menyebabkan rendahnya kemampuan dalam menganalisis situasi kompleks, membuat keputusan

strategis, serta menyelesaikan masalah secara inovatif. Karyawan cenderung merasa kurang percaya diri, takut terhadap kritik, dan belum memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan pola pikir kritis yang diperlukan di era yang penuh dengan perubahan cepat. Kedua, terdapat hambatan dalam penerapan *Digital Leadership*, ditandai dengan kurangnya pemahaman konseptual, keterbatasan literasi teknologi, serta munculnya ambiguitas dalam komunikasi digital. Selain itu, muncul pula kekhawatiran terhadap keamanan data dan dunia maya yang turut menghambat kolaborasi yang efektif. Ketiga, budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung pengembangan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership*, terutama akibat adanya kesenjangan antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai pribadi karyawan. Hal ini memunculkan resistensi terhadap perubahan, membatasi ruang untuk inovasi, serta menurunkan tingkat keterlibatan karyawan dalam mendorong transformasi organisasi. Permasalahan-permasalahan tersebut saling berkaitan dan menghambat upaya universitas dalam menciptakan kinerja karyawan yang unggul, adaptif, dan relevan di tengah tuntutan era digital yang semakin kompleks.

1.2.2 Batasan Penelitian

penelitian ini dibatasi secara spesifik agar fokus kajian lebih terarah dan hasil yang diperoleh relevan dengan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian hanya dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Aceh (Unmuha) dengan objek penelitian terbatas pada karyawan tetap yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional maupun akademik. Dengan demikian, subjek penelitian tidak mencakup dosen luar biasa, pegawai tidak tetap, maupun mahasiswa. Selain itu, penelitian ini memfokuskan

analisis pada empat variabel utama, yaitu *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* sebagai variabel independen, Budaya Organisasi sebagai variabel intervening, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Variabel lain di luar kerangka tersebut, seperti gaya kepemimpinan konvensional, kepuasan kerja, atau faktor kepribadian, tidak menjadi bagian dari kajian ini.

Selanjutnya, pengukuran *Critical Thinking* dalam penelitian ini dibatasi pada dimensi kemampuan berpikir analitis, reflektif, dan evaluatif dalam konteks pekerjaan karyawan. Sementara itu, *Digital Leadership* difokuskan pada kepemimpinan berbasis teknologi digital, kemampuan komunikasi digital, serta dorongan terhadap inovasi dan transformasi digital. Adapun Budaya Organisasi yang dikaji meliputi nilai-nilai bersama, keterbukaan, kemampuan beradaptasi, dan orientasi terhadap inovasi, yang secara langsung memengaruhi cara karyawan bekerja dan berinteraksi dalam organisasi. Sementara itu, kinerja karyawan dibatasi pada aspek produktivitas, kualitas kerja, pengambilan keputusan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden. Oleh karena itu, temuan yang dihasilkan sangat bergantung pada persepsi dan pengalaman subjektif responden, sehingga generalisasi temuan dibatasi hanya untuk konteks yang serupa, khususnya organisasi pendidikan tinggi berbasis nilai keislaman seperti Unmuha.

1.2.3 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah *Critical Thinking* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh?
2. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh?
3. Apakah *Critical Thinking* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Aceh?
4. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi di Universitas Muhammadiyah Aceh?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh dalam memediasi hubungan antara *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh?
6. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh dalam memediasi hubungan antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah diatas, maka dapat di pahami bahwa tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *Critical Thinking* memengaruhi Kinerja Karyawan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Aceh.

2. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *Critical Thinking* memengaruhi Budaya Organisasi di lingkungan Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.
5. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh
6. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dalam memediasi, hubungan antara *Critical Thinking* terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.
7. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dalam memediasi, hubungan antara *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. **Bagi Universitas Muhammadiyah Aceh:** Penelitian ini memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana *Critical Thinking dan Digital Leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan pemahaman ini, universitas dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif untuk

meningkatkan keterampilan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* di kalangan karyawan, sehingga mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. **Bagi Pengembangan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi:** Penelitian ini mengidentifikasi pentingnya budaya organisasi dalam memediasi pengaruh *Critical Thinking dan Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini dapat digunakan untuk memperkuat budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptasi, yang pada gilirannya memperbaiki produktivitas dan efektivitas karyawan.
3. **Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan:** Dengan menyoroti peran *Critical Thinking dan Digital Leadership*, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mendorong kinerja karyawan, yang penting untuk meningkatkan motivasi, kemampuan pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi di era digital.
4. **Bagi Penelitian Akademik:** Penelitian ini menambah wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi, serta memperkaya literatur tentang pengaruh budaya organisasi, *Digital Leadership*, dan *Critical Thinking* terhadap kinerja individu dalam suatu organisasi.
5. **Bagi Kebijakan dan Strategi Organisasi:** Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan di Universitas Muhammadiyah Aceh untuk

merumuskan strategi pengembangan karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan era digital yang semakin kompleks.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

1. **Fokus pada Universitas Muhammadiyah Aceh:** Penelitian ini akan dilakukan di lingkungan Universitas Muhammadiyah Aceh, dengan meneliti karyawan tetap dari berbagai departemen dan unit. Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada organisasi pendidikan tinggi di Aceh, dengan fokus pada karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional dan akademik.
2. **Variabel Penelitian:** Penelitian ini mengkaji pengaruh dua variabel utama, yaitu ***Critical Thinking*** *dan* ***Digital Leadership***, terhadap **kinerja karyawan**, dengan **budaya organisasi** sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kedua faktor tersebut.
3. **Konsep *Critical Thinking dan Digital Leadership*:** Penelitian ini akan mengkaji pemahaman dan penerapan ***Critical Thinking*** (kemampuan untuk berpikir secara rasional, analitis, dan objektif) serta ***Digital Leadership*** (kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan berbasis teknologi digital) dalam konteks Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. **Kinerja Karyawan:** Penelitian ini akan fokus pada pengukuran kinerja karyawan dalam aspek produktivitas, kualitas kerja, pengambilan keputusan, dan adaptasi terhadap perubahan. Kinerja akan dilihat sebagai hasil dari penerapan

keterampilan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* yang didukung oleh budaya organisasi.

5. **Budaya Organisasi:** Penelitian ini akan mengkaji bagaimana budaya organisasi di Universitas Muhammadiyah Aceh mendukung atau menghambat penerapan *Critical Thinking dan Digital Leadership*, serta perannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Aspek budaya yang relevan seperti nilai-nilai bersama, kolaborasi, inovasi, dan adaptasi akan menjadi bagian dari kajian.
6. **Metode Penelitian:** Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui survei dan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang ada.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian ini bertolak dari upaya memahami fenomena kompleks yang melibatkan keterkaitan antara *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks perguruan tinggi, khususnya di Universitas Muhammadiyah Aceh. Penelitian ini menggunakan Organizational Behavior Theory sebagai kerangka konseptual utama yang menekankan bahwa perilaku individu dan kelompok dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi dinamis antara karakteristik personal, pola kepemimpinan, serta sistem nilai dan norma yang berlaku dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2019). Dalam perspektif ini, *Critical Thinking* dipahami sebagai kompetensi individual yang penting dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah secara rasional, sementara *Digital Leadership* menggambarkan gaya kepemimpinan yang responsif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi digital. Kedua faktor ini memiliki potensi besar dalam mendorong inovasi dan peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian, efektivitasnya tidak dapat dilepaskan dari peran budaya organisasi sebagai mediator yang menginternalisasi nilai-nilai baru, memperkuat kohesi tim, serta membentuk iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan pertumbuhan (Schein, 2017). Oleh karena itu, Organizational Behavior Theory menjadi landasan teoritis yang kuat untuk menelaah bagaimana budaya organisasi berfungsi sebagai penghubung antara kapasitas

individual dan kepemimpinan dengan pencapaian kinerja karyawan di era transformasi digital.

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Presilawati (2023) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Definisi ini menitikberatkan pada pencapaian hasil yang sesuai dengan ekspektasi organisasi sebagai ukuran keberhasilan seorang karyawan. Sementara itu, Wibowo (2021) memperluas konsep ini dengan menyatakan bahwa kinerja merupakan keluaran atau output dari proses kerja individu atau kelompok yang dinilai berdasarkan standar organisasi yang telah dirumuskan. Dengan demikian, kinerja tidak hanya dilihat dari hasil kerja individu, tetapi juga dari kolaborasi dalam tim yang dapat memengaruhi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Robbins dan Judge (2022) memperjelas bahwa pengukuran kinerja harus mencakup dua aspek utama: kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan yang dicapai dalam periode waktu tertentu. Mereka menekankan pentingnya keberimbangan antara kedua aspek tersebut agar kinerja yang dihasilkan tidak hanya banyak tetapi juga bermutu.

Sutrisno (2023) memperkaya wacana ini dengan menyebutkan bahwa penilaian kinerja hendaknya tidak hanya berfokus pada output akhir, tetapi juga pada proses kerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan proses yang efektif dan efisien sangat memengaruhi tercapainya hasil kerja yang optimal. Sejalan dengan itu, Siagian (2021) menekankan bahwa kinerja merupakan indikator efektivitas seorang karyawan dalam menjalankan tugas, yang mencerminkan sejauh mana tujuan pekerjaan dapat tercapai dengan baik.

Melalui berbagai definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diukur berdasarkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang optimal hanya dapat dicapai melalui kolaborasi antara kemampuan individu, motivasi internal, lingkungan kerja yang mendukung, serta strategi manajemen yang tepat. Dengan demikian, organisasi harus mampu membangun sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan adil agar dapat mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan, demi mencapai keunggulan kompetitif di era globalisasi saat ini.

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa keras mereka bekerja, tetapi juga oleh berbagai faktor yang saling terkait. Motivasi, misalnya, menjadi kunci utama yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya motivasi, karyawan mungkin merasa kurang tertarik dan

enggan untuk memberikan yang terbaik. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga memainkan peran yang tak kalah penting. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberi arahan jelas akan menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan semangat tim. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari sisi fisik maupun sosial, juga tak bisa diabaikan karena tempat yang nyaman dapat meningkatkan fokus dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Tak kalah penting, kompetensi yang dimiliki karyawan menentukan seberapa efektif mereka dalam menyelesaikan tugas. Terakhir, budaya organisasi yang kuat dan positif akan memperkuat seluruh faktor tersebut, menciptakan keselarasan antara nilai-nilai perusahaan dan perilaku karyawan. Menurut Sari dan Ramadhan (2023), ketika semua faktor ini berjalan dengan baik, kinerja karyawan cenderung meningkat secara signifikan, karena mereka merasa dihargai, termotivasi, dan diberdayakan dalam lingkungan yang mendukung.

2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu proses penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena membantu organisasi untuk menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penilaian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pelatihan, promosi, kompensasi, dan pengembangan karier.

Menurut Hasibuan (2021), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk menilai kinerja karyawan secara objektif dan sistematis, diperlukan indikator yang tepat dan terukur.

Beberapa indikator penting dalam penilaian kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas Kerja

   Kualitas kerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan tugasnya.

2. Kuantitas Kerja

   Kuantitas kerja mengukur seberapa banyak pekerjaan yang bisa diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu.

3. Ketepatan Waktu

   Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu.

4. Inisiatif dan Kreativitas

   Inisiatif menunjukkan seberapa aktif seorang karyawan dalam mencari solusi atas masalah yang muncul tanpa menunggu instruksi atasan. Sementara kreativitas mencerminkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan ide-ide baru untuk meningkatkan efisiensi atau efektivitas kerja.

5. Kerja Sama Tim

   Dalam banyak organisasi, kerja tim menjadi aspek penting. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari pencapaian individu, tetapi juga dari kontribusinya dalam mendukung kinerja tim.

Penggunaan indikator-indikator ini membantu organisasi dalam melakukan evaluasi kinerja secara menyeluruh dan adil. Penilaian yang baik akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan profesional.

2.1.2 *Critical Thinking*

2.1.2.1 Definisi *Critical Thinking*

Berpikir kritis atau *critical thinking* merupakan salah satu keterampilan kognitif penting yang sangat dibutuhkan di era informasi saat ini. Dalam konteks pendidikan maupun dunia kerja, kemampuan berpikir kritis dianggap sebagai fondasi untuk pengambilan keputusan yang logis, analitis, dan objektif. Menurut Ennis (2021), *critical thinking* adalah proses berpikir yang bertujuan, rasional, dan reflektif yang digunakan untuk memutuskan apa yang harus dipercaya atau dilakukan. Artinya, seseorang yang berpikir kritis akan mengevaluasi bukti, argumen, dan asumsi sebelum sampai pada suatu kesimpulan.

Facione (2020) menyebut bahwa *critical thinking* melibatkan interpretasi, analisis, evaluasi, inferensi, dan penjelasan, serta kemampuan untuk mengatur diri dalam berpikir. Dengan kata lain, berpikir kritis tidak hanya melibatkan logika, tetapi juga sikap keterbukaan terhadap sudut pandang lain dan kesadaran terhadap bias diri sendiri. Sedangkan menurut Halpern (2022), *critical thinking* adalah penggunaan keterampilan berpikir kognitif secara strategis yang meningkatkan kemungkinan untuk

mendapatkan hasil yang diinginkan. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengenali argumen yang tidak valid, menghindari fallacy, dan mengidentifikasi premis tersembunyi.

Selain itu, *critical thinking* juga dihubungkan dengan metacognition atau kesadaran berpikir, yang berarti individu dapat menilai dan mengontrol proses berpikir mereka sendiri (Heijltjes, van Gog, & Paas, 2020). Dengan demikian, berpikir kritis tidak bersifat instan, tetapi merupakan hasil dari latihan, pembelajaran, dan refleksi berkelanjutan.

Secara umum, dapat disimpulkan bahwa *critical thinking* adalah keterampilan hidup (*life skill*) yang berperan penting dalam meningkatkan kualitas berpikir individu dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, baik dalam konteks akademik maupun profesional.

2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi *Critical Thingking*

Pengembangan *critical thinking* dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik faktor internal maupun eksternal. Salah satu faktor utama yang berperan dalam kemampuan berpikir kritis adalah tingkat pendidikan dan pengalaman intelektual. Pendidikan yang menekankan keterlibatan aktif dalam pemecahan masalah dan analisis mendalam terhadap isu-isu yang ada dapat mendorong perkembangan critical thinking. Seperti yang dijelaskan oleh Facione (2021), pendidikan yang baik tidak hanya memberikan informasi, tetapi juga mengembangkan kemampuan individu untuk mengevaluasi, menilai, dan mempertimbangkan berbagai perspektif yang ada. Proses ini menanamkan kebiasaan berpikir reflektif, yang memungkinkan individu

untuk mengevaluasi pemikiran mereka sendiri dan mencari alternatif solusi yang lebih baik, serta mempertimbangkan berbagai kemungkinan secara lebih objektif.

Namun, selain faktor pendidikan, motivasi intrinsik juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi kualitas *critical thinking*. Paul dan Elder (2020) mengungkapkan bahwa individu yang memiliki rasa ingin tahu yang tinggi dan motivasi untuk belajar cenderung lebih aktif dalam menggali berbagai informasi serta mempertanyakan asumsi-asumsi yang ada. Dengan demikian, motivasi ini menjadi pendorong utama dalam meningkatkan keterampilan berpikir kritis, karena individu yang termotivasi tidak hanya menerima informasi begitu saja, tetapi berusaha untuk memahami dan mengkritisi informasi tersebut secara mendalam. Keterbukaan terhadap perspektif baru juga sangat berpengaruh dalam hal ini. Individu yang terbuka terhadap ide-ide baru cenderung lebih fleksibel dalam berpikir, mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang, dan mengurangi kemungkinan terjadinya bias dalam proses berpikir mereka.

Selain faktor internal, lingkungan sosial dan budaya juga mempengaruhi kemampuan berpikir kritis seseorang. Dewey (2021) menjelaskan bahwa interaksi sosial yang sehat, terutama dalam diskusi dan pertukaran ide dengan orang lain yang memiliki pandangan berbeda, dapat merangsang individu untuk berpikir lebih kritis. Diskusi yang konstruktif tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga mendorong individu untuk mempertimbangkan berbagai pandangan, yang pada gilirannya memperkaya proses berpikir mereka. Selain itu, budaya yang mendukung kebebasan berpendapat dan berpikir terbuka juga turut memperkuat kemampuan berpikir kritis.

Dalam budaya yang menghargai kebebasan berpikir dan refleksi diri, individu lebih cenderung untuk mengembangkan keterampilan berpikir yang tajam dan analitis, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih rasional dan berbasis bukti.

Secara keseluruhan, faktor-faktor yang mempengaruhi *critical thinking* saling terkait dan berperan secara holistik dalam mengembangkan keterampilan berpikir kritis yang efektif. Pendidikan yang baik, motivasi untuk belajar, keterbukaan terhadap pandangan baru, serta lingkungan sosial yang mendukung kebebasan berpikir menjadi landasan penting dalam proses ini. Oleh karena itu, pengembangan critical thinking membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan berkelanjutan, guna memastikan individu mampu menghadapi tantangan dengan kemampuan berpikir yang lebih analitis, objektif, dan berbasis bukti.

2.1.2.3 Indikator *Critical Thinking*

Mengacu pada teori Facione (2020), Paul & Elder (2021), serta Halpern (2021), berikut adalah beberapa indikator berpikir kritis yang umum digunakan:

1. **Kemampuan Analisis**
   - Mampu mengidentifikasi informasi penting dalam suatu masalah.
   - Mampu membedakan fakta dan opini.
   - Mampu melihat hubungan antara berbagai ide atau konsep.
2. **Kemampuan Evaluasi**
   - Mampu menilai logika dari suatu argumen.

- Dapat mengevaluasi bukti sebelum mengambil keputusan.
- Dapat mengenali adanya bias dalam informasi.

3. **Kemampuan Inferensi (Menarik Kesimpulan)**
   - Mampu menarik kesimpulan dari data atau informasi yang ada.
   - Dapat memprediksi kemungkinan hasil dari suatu tindakan.
   - Dapat menyusun argumen berdasarkan bukti yang tersedia.
4. **Kemampuan Penjelasan (*Explanation*)**
   - Mampu menyampaikan alasan secara logis dan terstruktur.
   - Dapat menjelaskan pendapatnya kepada orang lain secara rasional.
   - Mampu merumuskan gagasan atau solusi yang masuk akal.
5. ***Self regulation* (Pengendalian Diri dalam Berpikir)**
   - Mampu merefleksikan cara berpikirnya sendiri.
   - Dapat mengoreksi pemikiran yang keliru.
   - Terbuka terhadap umpan balik dan kritik.

2.1.3 *Digital Leadership*

2.1.3.1 Definisi *Digital Leadership*

Digital leadership atau kepemimpinan digital merupakan konsep yang terus berkembang seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Di era digital, seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk menguasai aspek teknis

dari teknologi, tetapi juga harus mampu menavigasi perubahan organisasi, mengelola inovasi, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif.

Menurut El Sawy et al. (2021), *digital leadership* adalah kemampuan untuk mengarahkan dan membentuk strategi organisasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara efektif, termasuk dalam pengambilan keputusan berbasis data dan pengembangan inovasi digital. Dalam hal ini, pemimpin digital memainkan peran sentral dalam mendorong transformasi digital di seluruh lini organisasi. Larjovuori et al. (2021) mendefinisikan *digital leadership* sebagai bentuk kepemimpinan yang menggabungkan keterampilan teknologi, kemampuan manajerial, serta pendekatan inovatif dalam mengatur tim dan sumber daya organisasi melalui media digital. Pemimpin digital dianggap sebagai fasilitator transformasi budaya, bukan hanya pengambil keputusan berbasis teknologi.

Sementara itu, Northouse (2022) mengemukakan bahwa *digital leadership* adalah suatu proses sosial di mana pemimpin dan pengikut bekerja bersama secara digital untuk mencapai tujuan bersama, yang dilakukan dengan komunikasi virtual, kolaborasi digital, dan manajemen kinerja berbasis sistem informasi. Menurut Horlacher dan Hess (2021), *digital leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membentuk visi digital dan mengarahkan organisasi dalam menavigasi perubahan digital, baik dari sisi teknologi, proses bisnis, maupun budaya kerja. Mereka menekankan pentingnya kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi secara berkelanjutan dengan dukungan teknologi.

Secara keseluruhan, *Digital leadership* dapat didefinisikan sebagai kemampuan strategis dan sosial seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan organisasi menuju transformasi yang berkelanjutan, melalui pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi virtual, pengelolaan kinerja digital, serta pengembangan inovasi dan budaya kerja yang adaptif. Oleh karena itu, digital leadership menjadi kunci untuk memastikan organisasi dapat bertahan dan berkembang dalam dunia yang semakin terdigitalisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Digital Leadership

Beberapa faktor memengaruhi efektivitas *digital leadership* dalam organisasi modern. Perkembangan pesat teknologi digital, seperti mobile internet, komputasi awan, dan kecerdasan buatan, menciptakan peluang baru sekaligus mengancam model bisnis yang ada. Selain itu, peningkatan konektivitas dan digitalisasi infrastruktur, termasuk platform daring terpadu, transportasi barang, dan fasilitas e-health, juga memengaruhi lanskap digital leadership.

Digital leadership sendiri merupakan konsep multidimensional yang mencakup elemen kepemimpinan transformasional, transaksional, dan otentik (Gao & Gao, 2024). Pemimpin digital yang efektif menggabungkan kemampuan teknologi, visi strategis, dan keterampilan manajemen adaptif (Siregar & Akhter, 2024). Mereka mampu menumbuhkan budaya digital, mempromosikan pembelajaran berkelanjutan, dan memanfaatkan pengambilan keputusan berbasis data (Siregar & Akhter, 2024). Oleh karena itu, pengembangan *digital leadership* memerlukan penumbuhan pola pikir

dan keterampilan digital untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan (Gao & Gao, 2024). Transformasi digital telah memengaruhi gaya dan keterampilan kepemimpinan (Zhu et al., 2022).

2.1.3.2 Indikator Digital Leadership

Dalam era transformasi digital, peran kepemimpinan digital (digital leadership) menjadi semakin krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, termasuk dalam meningkatkan kinerja karyawan. Digital leadership merujuk pada kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi, menginspirasi tim, dan mendorong inovasi (Northouse, 2021). Untuk menilai efektivitas digital leadership terhadap kinerja karyawan, para peneliti telah mengidentifikasi beberapa indikator utama. Menurut El Sawy et al. (2022), indikator digital leadership meliputi kemampuan beradaptasi terhadap teknologi baru, pengambilan keputusan berbasis data, dan komunikasi digital yang efektif. Sementara itu, Westerman (2021) menambahkan bahwa pemimpin digital yang efektif harus mampu menciptakan budaya inovatif dan memberdayakan karyawan melalui platform digital.

Selanjutnya, menurut penelitian yang dilakukan oleh Kane et al. (2020), terdapat korelasi yang kuat antara digital leadership dengan peningkatan motivasi dan produktivitas karyawan. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan teknologi secara strategis dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, fleksibilitas, dan efisiensi kerja. Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, indikator keberhasilan digital leadership terhadap kinerja karyawan juga mencakup:

1. Inovasi digital: Kemampuan pemimpin mendorong penggunaan teknologi baru dalam proses kerja.
2. Transformasi budaya kerja: Mampu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan digital.
3. Komunikasi digital: Efektivitas pemimpin dalam menggunakan media digital untuk menyampaikan visi dan misi organisasi.
4. Peningkatan produktivitas: Terjadinya peningkatan output kerja akibat penggunaan teknologi yang tepat guna.
5. Pemberdayaan karyawan: Memberikan pelatihan digital dan mendukung pertumbuhan karier melalui platform teknologi.

Indikator-indikator ini penting untuk dianalisis agar organisasi dapat mengukur seberapa besar dampak digital leadership dalam meningkatkan kinerja individu dan tim. Dengan demikian, keberhasilan digital leadership bukan hanya diukur dari kemampuan teknologinya, tetapi juga dari bagaimana kepemimpinan tersebut mampu memberdayakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif di era digital.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang dibentuk dan berkembang dalam suatu organisasi yang kemudian

menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan aktivitas mereka. Menurut Cicea et al. (2022), Budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi anggotanya. Budaya ini mencerminkan identitas organisasi dan memengaruhi bagaimana anggota organisasi berinteraksi, membuat keputusan, dan menanggapi perubahan lingkungan.

Selain itu Daft & Marcic (2021) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah pola nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma-norma dasar yang dibagikan oleh anggota organisasi, yang diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memikirkan, merasakan, dan bertindak di dalam organisasi. Budaya ini mencerminkan bagaimana suatu organisasi berpikir dan berperilaku dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Lebih lanjut menurut Kusumah & Wahyuni (2023), Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama yang menjadi acuan perilaku dalam organisasi, termasuk dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik, dan pencapaian tujuan. Budaya ini menentukan seberapa besar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Dalam konteks organisasi modern yang terus mengalami perubahan akibat digitalisasi dan globalisasi, budaya organisasi juga dituntut untuk lebih adaptif. Misalnya, organisasi yang memiliki budaya inovatif dan terbuka terhadap perubahan cenderung lebih siap dalam menghadapi tantangan era digital dibandingkan dengan organisasi yang kaku dan birokratis (Denison & Mishra, 2022).

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi merupakan

sistem nilai, norma, keyakinan, pemahaman, dan kebiasaan yang dianut dan dibagikan oleh anggota organisasi, yang berkembang menjadi pedoman dalam berpikir, berperilaku, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja. Budaya ini membentuk identitas unik organisasi, membedakannya dari organisasi lain, serta mengarahkan anggota baru dalam memahami cara yang benar untuk bertindak dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi berperan penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan internal maupun eksternal, terutama dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh digitalisasi dan globalisasi.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Beberapa faktor saling terkait memengaruhi pembentukan dan evolusi budaya organisasi. Elemen penting termasuk individu dengan berbagai sikap, pola pikir, minat, persepsi, dan proses berpikir yang berkontribusi pada suasana tempat kerja. Selain itu, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat norma-norma budaya (Klein et al., 2013). Pemimpin yang secara aktif mempromosikan nilai-nilai tertentu dan memodelkan perilaku yang diinginkan dapat secara signifikan memengaruhi budaya organisasi.

Faktor-faktor eksternal juga berperan dalam membentuk budaya organisasi. Peraturan pemerintah, tren industri, dan dinamika pasar dapat memengaruhi nilai-nilai dan perilaku di dalam organisasi (AlNaqbi & Shamsudin, 2024). Selain itu, nilai-nilai inti yang dianut oleh organisasi, seperti orientasi tim, fokus pada inovasi, dan kepuasan pelanggan, sangat penting dalam membentuk budaya organisasi Budaya organisasi juga dipengaruhi oleh pentingnya sistem penghargaan bagi aparatur sipil negara yang

berkinerja tinggi di Indonesia (Puspasari et al., 2022).

2.1.4.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan dalam organisasi. indikator budaya organisasi yang umumnya merujuk pada model-model seperti Denison, Schein, atau Cameron & Quinn (Competing Values Framework). Dalam penelitian terbaru oleh Cicea et al. (2022) dan Hsiung et al. (2021), beberapa indikator utama yang diidentifikasi antara lain:

1. Values (Nilai)

   Nilai inti yang dianut organisasi, seperti integritas, inovasi, kerja sama, dan pelayanan.

2. Beliefs (Keyakinan)

   Keyakinan bersama tentang bagaimana pekerjaan harus dilakukan dan apa yang dianggap sukses.

3. Norms (Norma)

   Aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku sehari-hari di lingkungan kerja.

4. Symbols & Rituals (Simbol dan Ritual)

   Lambang-lambang organisasi, acara rutin, dan tradisi yang mencerminkan identitas organisasi.

5. Leadership Style (Gaya Kepemimpinan)

   Gaya manajemen dan kepemimpinan yang mendominasi dalam organisasi.

6. Communication Pattern (Pola Komunikasi)

   Bagaimana informasi mengalir dalam organisasi: formal/informal, terbuka/tertutup.

7. Decision-Making Process (Proses Pengambilan Keputusan)

   Tingkat partisipasi, transparansi, dan hirarki dalam proses pengambilan keputusan.

Dengan memahami tipe budaya yang dominan, organisasi dapat menyesuaikan sistem penilaian kinerja sehingga lebih efektif meningkatkan hasil kerja karyawan melalui budaya yang mendukung.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang penulis jadikan referensi dalam penelitian ini, diantaranya penelitian mengenai peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam konteks transformasi digital dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Sacavém et al. (2025) dalam penelitiannya yang berjudul "Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation" menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mendorong keberhasilan transformasi digital organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Gao dan Gao (2024) dalam studi "How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System

Perspective" yang menjelaskan bahwa digital leadership mampu memfasilitasi perilaku inovatif karyawan melalui proses kognitif dan afektif. Selanjutnya, Li et al. (2024) melalui penelitian "The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement" menambahkan bahwa kepemimpinan digital pada tingkat manajer menengah secara signifikan meningkatkan keterikatan kerja karyawan, yang merupakan aspek penting dalam menjaga produktivitas organisasi.

Selain itu, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan juga menjadi fokus utama dalam penelitian-penelitian terkini. Riecita Chailla Thania et al. (2024) dalam studi "Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan" menemukan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan secara penuh, menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai penghubung yang kuat dalam mekanisme tersebut. Temuan serupa disampaikan oleh Kardina Engelina Siregar dan Naseem Akhter (2024) dalam "Digital Leadership in the Era of Industry 4.0: A Comprehensive Literature Review" yang menegaskan bahwa digital leadership berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, inovasi organisasi, dan penguatan budaya digital. Penelitian kuantitatif oleh Atiqotul Hasanah et al. (2023) berjudul "Pengaruh Kemampuan Berpikir Kritis Terhadap Kemampuan Praktikum Pada Materi Kalor Mahasiswa Pendidikan Fisika Angkatan 2022" juga mendukung pentingnya kemampuan berpikir kritis dalam meningkatkan kemampuan praktikum mahasiswa, yang secara implisit menunjukkan pentingnya budaya pembelajaran dalam organisasi.

Lebih jauh lagi, Michulek et al. (2023) dalam "Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period?" menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan kompleks antara budaya perusahaan, kepemimpinan, keterikatan kerja, dan kinerja, terutama dalam masa krisis. Penelitian kualitatif eksploratif oleh Brunner et al. (2023) berjudul "Leadership's Long Arm: The Positive Influence of Digital Leadership on Managing Technology-Driven Change Over a Strengthened Service Innovation Capacity" memperkuat peran digital leadership dalam mengelola perubahan teknologi melalui peningkatan kapasitas inovasi layanan, yang menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing organisasi. Selain itu, studi oleh Febriani dan Abdul (2023) dalam "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan" mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan kerja sebagai mediator, mempertegas pentingnya budaya organisasi dalam konteks sumber daya manusia.

Penelitian lain yang relevan oleh Setiawan dan Wulansari (2023) berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung" menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan farmasi, yang memperkuat bukti empiris mengenai hubungan ini. Sementara itu, Muzondiwa et al. (2022) dalam "The relationship between transformational leadership, perceived

organisational effectiveness and organisational culture in a selected multinational corporation in Africa" menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas organisasi dan efisiensi karyawan, terutama dalam konteks perusahaan multinasional di Afrika. Penelitian oleh Pradana et al. (2022) dengan judul "The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance" menegaskan bahwa budaya organisasi digital berperan penting dalam meningkatkan digitalisasi bisnis dan nilai organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam konteks berpikir kritis, Verma et al. (2022) melalui studi "Critical Thinking Process and Its Effect on Engineering" menyatakan bahwa proses berpikir kritis dapat meningkatkan kemampuan teknis dan pengambilan keputusan dalam bidang rekayasa, yang relevan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Penelitian oleh Inggira et al. (2021) berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening" menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, yang kemudian berdampak pada kinerja, dengan motivasi sebagai mediator. Hal ini diperkuat oleh Saf’ani dan Ratnawati (2021) dalam "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan untuk Berubah pada PT. PELNI (Persero)" yang menemukan bahwa kesiapan untuk berubah memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, menandakan pentingnya adaptasi dalam perubahan organisasi.

Penelitian Ni’matusholikha dan Aini (2021) dalam "Pengaruh Budaya

Organisasi terhadap Innovative Work Behavior Dimediasi Oleh Etos Kerja Islami" menambahkan dimensi etos kerja Islami sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dan perilaku inovatif karyawan, menyoroti peran nilai-nilai budaya dalam mendorong inovasi. Hanafi (2020) dalam "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Employee Engagement as Intervening Variable at Pt. Bank Mandiri Micro Banking Cluster Baturaja" juga mengungkapkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan melalui keterikatan kerja, sedangkan Jaenudin et al. (2020) melalui studi "The Effect Of Leadership Style, Culture And Organizational Commitment To Employee Performance" menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, budaya, dan komitmen organisasi secara kolektif mempengaruhi kinerja karyawan.

Lebih lanjut, Martínez-Caro et al. (2020) dalam "Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture" menjelaskan bahwa budaya organisasi digital secara signifikan meningkatkan adopsi teknologi dan kinerja perusahaan, yang menjadi faktor penting dalam era digitalisasi. Penelitian oleh Wati et al. (2020) berjudul "Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan" menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi mediasi sebesar 34%. Sedangkan Presilawati et al. (2019) melalui "Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Performance" menegaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara langsung

dan tidak langsung memengaruhi kinerja organisasi melalui lingkungan kerja, menegaskan pentingnya lingkungan organisasi yang kondusif dalam mencapai kinerja optimal.

Penelitian sebelumnya tersebut dapat dilihat seseuai tabel 2.1 dibawah ini.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Sacavém et al. (2025)	Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation	Kepemimpinan, Transformasi Digital Organisasi	Literatur Review	Kepemimpinan memainkan peran penting dalam transformasi digital organisasi.	Tidak meneliti critical thinking dan tidak menggunakan budaya organisasi sebagai mediator; fokus pada transformasi digital, bukan kinerja karyawan
2	Gao & Gao (2024)	How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective	Digital Leadership, Perilaku Inovatif Karyawan	Teoretis	Menjelaskan bagaimana digital leadership memengaruhi perilaku inovatif karyawan.	Tidak meneliti budaya organisasi sebagai mediator atau critical thinking; variabel dependen berbeda (perilaku inovatif, bukan kinerja)
3	Li et al. (2024)	The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement	Kepemimpinan Digital, Keterikatan Kerja Karyawan	Kuantitatif	Kepemimpinan digital manajer menengah berdampak positif pada keterikatan kerja karyawan.	Tidak ada budaya organisasi sebagai mediator; tidak meneliti critical thinking; variabel dependen keterikatan kerja, bukan kinerja karyawan
4	Riecita Chailla Thania., Sarah Imelda., T. Lyza Tahura CH. (2024)	Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan	Independen: Kepemimpinan transformasional Dependen: Kinerja karyawan Mediator: Budaya organisasi	Path analysis	Budaya organisasi memediasi penuh hubungan kepemimpinan transformasional-kinerja	Jenis kepemimpinan yang diteliti berbeda (transformasional, bukan digital); tidak meneliti critical thinking
5	Kardina Engelina Siregar &	Digital Leadership in the Era of Industry 4.0: A Comprehensive	Digital Leadership	Deskriptif kualitatif	Digital leadership berdampak positif terhadap kinerja	Tidak meneliti critical thinking atau budaya

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Naseem Akhter (2024)	Literature Review			karyawan, inovasi organisasi, dan penguatan budaya digital.	organisasi sebagai mediator
6	Atiqotul Hasanah, Diyah Ayu Lestari, Firdaus Nur Rahmat, Sudarti, Subiki (2023)	Pengaruh Kemampuan Berpikir Kritis Terhadap Kemampuan Praktikum Pada Materi Kalor Mahasiswa Pendidikan Fisika Angkatan 2022	Kemampuan Berpikir Kritis Kemampuan Praktikum	Kuantitatif, survei	Kemampuan berpikir kritis berpengaruh positif terhadap kemampuan praktikum mahasiswa pada materi kalor	Tidak meneliti digital leadership, budaya organisasi, atau kinerja karyawan secara langsung
7	Michulek et al. (2023)	Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period?	Budaya Perusahaan, Kepemimpinan , Keterlibatan Kerja, Kinerja Kerja	Teoretis	Hubungan antara budaya perusahaan, kepemimpinan, keterikatan kerja, dan kinerja kerja perlu diteliti lebih lanjut.	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking secara spesifik; belum menguji model mediasi budaya organisasi
8	Timo J. J. Brunner, Tobias Schuster, Claudia Lehmann (2023)	Leadership's Long Arm: The Positive Influence of Digital Leadership on Managing Technology-Driven Change Over a Strengthened Service Innovation Capacity	Variabel Independen: Digital Leadership Capabilities Variabel Mediator: Dynamic Service Innovation Capabilities (DSICs) sebagai indikator keberhasilan perubahan teknologi	Kualitatif eksploratif	Digital Leadership yang kuat memiliki pengaruh signifikan dalam mengelola perubahan teknologi melalui peningkatan kemampuan inovasi layanan (DSICs)	Tidak meneliti critical thinking atau kinerja karyawan secara langsung; mediator berbeda (DSICs, bukan budaya organisasi)
9	Fika Aurelia Febriani & Abdul (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan	Budaya organisasi, keterikatan karyawan, kinerja karyawan	Kuantitatif dengan analisis mediasi	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediator	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking sebagai variabel independen
10	Silmi Nadhira Setiawan., Puspita Wulansari. (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	Kuantitatif	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Tidak meneliti digital leadership, critical thinking, atau peran budaya organisasi sebagai mediator
11	Muzondiwa	The relationship	Kepemimpinan	Kuantitatif	Kepemimpinan yang	Tidak meneliti

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
	, Swarts, & Schultz (Muzondiwa et al., 2022)	between transformational leadership, perceived organisational effectiveness and organisational culture in a selected multinational corporation in Africa	Transformasional, Budaya Organisasi, Efektivitas Organisasi		efektif meningkatkan efisiensi karyawan dan efektivitas organisasi.	digital leadership atau critical thinking; variabel dependen berbeda (efektivitas organisasi)
12	Mahir Pradana, Anita Silvianita, Syarifuddin Syarifuddin, dan Renaldi Renaldi (2022)	The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance	Budaya Organisasi Digital (Digital Organisational Culture), Kinerja Perusahaan (Firm Performance), Digitalisasi Bisnis (Business Digitalisation) dan Nilai Organisasi Digital (Digital Organisational Value)	kuantitatif	Budaya organisasi digital memiliki pengaruh positif terhadap digitalisasi bisnis. Budaya organisasi digital memiliki pengaruh positif terhadap nilai organisasi digital. Budaya organisasi digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan strategi dan kinerja digital. Digitalisasi bisnis tidak terlalu mempengaruhi nilai-nilai organisasi digital.	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking sebagai variabel independen; fokus pada digitalisasi bisnis
13	Verma et al. (2022)	Critical Thinking Process and Its Effect on Engineering	Variabel Independen: Proses berpikir kritis Variabel Dependen: Kinerja dalam konteks rekayasa	Studi literatur dan analisis kualitatif	Berpikir kritis meningkatkan kemampuan rekayasa melalui analisis sistematis, evaluasi bukti, dan pengambilan keputusan berbasis data	Tidak meneliti digital leadership, budaya organisasi, atau kinerja karyawan secara umum
14	Chintya Krisna Inggira., Suryanto Suryanto., Windijarto Windijarto. (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Intervening	Budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, Kinerja, Motivasi	Path analysis	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi tetapi tidak langsung ke kinerja	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking secara langsung sebagai variabel utama; mediator berbeda
15	Faiz Saf'ani., Intan Ratnawati. (2021)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kesiapan untuk Berubah pada PT. PELNI (Persero)	Independen: Budaya organisasi Dependen: Kinerja karyawan Mediator: Kesiapan untuk	Path analysis dan uji Sobel	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan kesiapan berubah Kesiapan berubah memediasi secara parsial	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; mediator berbeda (kesiapan berubah)

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
			berubah			
16	Ni'matusholikha, Rita Nuril Aini (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Innovative Work Behavior Dimediasi Oleh Etos Kerja Islami	Budaya organisasi, innovative work behavior, etos kerja islami	Kuantitatif eksplanatori menggunakan Partial Least Square (PLS)	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung (dimediasi etos kerja) terhadap perilaku inovatif karyawan	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; mediator berbeda (etos kerja islami)
17	Hanafi (2020)	The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Employee Engagement as Intervening Variable at Pt. Bank Mandiri Micro Banking Cluster Baturaja	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan	Kuantitatif	Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan melalui keterikatan kerja.	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; mediator berbeda (keterikatan kerja)
18	Jaenudin et al. (2020)	The Effect Of Leadership Style, Culture And Organizational Commitment To Employee Performance	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan, budaya, dan komitmen organisasi memengaruhi kinerja karyawan.	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; mediator berbeda (komitmen organisasi)
19	Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G., & Alfonso-Ruiz, F.J. (2020)	Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture	Budaya organisasi digital, Kinerja perusahaan	Analisis kuantitatif dengan model persamaan struktural (SEM)	Budaya organisasi digital secara signifikan meningkatkan adopsi teknologi digital dan kinerja perusahaan	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking sebagai variabel independen
20	Endang Setyo Wati, Endi Sarwoko, Agung Yuniarianto. (2020)	Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Hubungan Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Independen: Kepemimpinan Dependen: Kinerja Mediator: Budaya organisasi	Kuesioner Likert 5 poin dan path analysis	Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; jenis kepemimpinan tidak spesifik digital
21	Mimiasri, Faisal, Sofyan Idris. (2019)	The Influence Of Participative Leadership And Teamwork On Employee Job Satisfaction And Its Impact On Organizational Performance At The	Participative Leadership (Kepemimpinan Partisipatif) Teamwork (Kerja Tim) Employee Job Satisfaction (Kepuasan	Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan program Amos dan analisis jalur (path	Kepemimpinan partisipatif dan kerja tim meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Kepuasan kerja juga meningkatkan kinerja organisasi serta memediasi pengaruh	Perbedaan pada variabel yang diteliti walaupun terdapat kesamaan pada objek penelitian.

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan
		University Of Muhammadiyah Aceh, Province Of Aceh, Indonesia	Kerja Karyawan) Organizational Performance (Kinerja Organisasi)	analysis)	kepemimpinan partisipatif dan kerja tim terhadap kinerja.	
22	Presilawati et al. (2019)	Effect of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Performance	Gaya kepemimpinan (leadership style), budaya organisasi, Kinerja organisasi	Structural Equation Modeling (SEM)	Budaya organisasi berpengaruh langsung pada lingkungan organisasi. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi signifikan memengaruhi kinerja organisasi melalui lingkungan organisasi.	Tidak meneliti digital leadership atau critical thinking; fokus pada kinerja organisasi, bukan karyawan

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Critical Thinking* terhadap kinerja karyawan

Critical Thingking memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai sektor. Penelitian menunjukkan bahwa keterampilan *Critical Thingking* sangat penting untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang efektif, yang sangat penting untuk hasil kerja berkualitas tinggi. Misalnya, sebuah studi tentang perawat profesional di Vietnam menemukan bahwa kemampuan *Critical Thingking* berdampak signifikan pada kualitas perawatan pasien, yang menunjukkan bahwa peningkatan *Critical Thingking* di antara perawat mengarah pada keputusan klinis yang lebih baik dan, akibatnya, hasil pasien yang lebih baik Nguyen, T. & Brown, (2023). Demikian pula, pentingnya *Critical Thingking* ditegaskan dalam konteks *Digital Leadership*, di mana para pemimpin yang dilengkapi dengan keterampilan *Critical Thingking* yang kuat dapat menavigasi tantangan yang kompleks dan

menumbuhkan lingkungan yang mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi di antara karyawan Dumitru & Halpern, (2023). Hubungan ini menyoroti perlunya organisasi untuk menumbuhkan keterampilan *Critical Thingking* dalam tenaga kerja mereka untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Selain itu, interaksi antara *Critical Thingking* dan kinerja karyawan selanjutnya didukung oleh temuan yang menghubungkan kesejahteraan psikologis dengan kinerja akademis, yang menunjukkan bahwa *Critical Thingking* berkontribusi pada tenaga kerja yang lebih terlibat dan produktif. Sebuah studi yang meneliti mahasiswa tahun pertama mengungkapkan bahwa mereka yang memiliki tingkat *Critical Thingking* dan kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi mencapai kinerja akademis yang lebih baik, yang menunjukkan bahwa keterampilan kognitif ini dapat diterapkan di lingkungan tempat kerja Guamanga et al., (2024). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan pengembangan *Critical Thingking* tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara individu tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan menumbuhkan budaya yang menghargai *Critical Thingking*, organisasi dapat mempersiapkan karyawan mereka dengan lebih baik untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

2.3.2 Hubungan antara *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan

Digital Leadership telah muncul sebagai faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks kemajuan teknologi yang pesat. Penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan secara signifikan dengan mendorong lingkungan yang

mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi. Misalnya, sebuah studi tentang usaha kecil dan menengah (UKM) di Tiongkok menemukan bahwa *Digital Leadership* secara langsung memengaruhi kinerja digital karyawan melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang melibatkan banyak orang, yang memediasi hubungan ini (G. Wang et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin yang merangkul transformasi digital tidak hanya meningkatkan kemampuan mereka sendiri tetapi juga memberdayakan karyawan mereka untuk memanfaatkan perangkat digital secara efektif, yang mengarah pada peningkatan hasil kinerja.

Lebih jauh, peran *Digital Leadership* melampaui sekadar adopsi teknologi; hal itu mencakup pengembangan budaya organisasi yang mendukung yang memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Sebuah studi yang meneliti dampak *Digital Leadership* terhadap kreativitas individu dan kinerja karyawan menyoroti bahwa para pemimpin yang mempromosikan budaya inovasi dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan kreativitas individu (Öngel et al., 2024). Hubungan ini menggarisbawahi pentingnya para pemimpin digital dalam membentuk budaya organisasi dan mendorong kinerja melalui visi strategis dan komunikasi yang efektif. Dengan menyelaraskan praktik *Digital Leadership* dengan inisiatif pengembangan karyawan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih dinamis dan responsif yang mampu berkembang di era digital.

2.3.3 Hubungan antara Critical Thinking terhadap Budaya Organisasi

Critical Thingking dan budaya organisasi saling terkait erat, karena budaya organisasi dapat memengaruhi pengembangan dan penerapan keterampilan *Critical Thingking* dalam suatu organisasi secara signifikan. Budaya organisasi yang kuat yang menghargai komunikasi terbuka, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan menumbuhkan lingkungan yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam *Critical Thingking*. Misalnya, organisasi yang mempromosikan budaya inovasi dan keamanan psikologis memungkinkan karyawan untuk menyuarakan ide-ide mereka dan menantang norma-norma yang ada tanpa takut akan dampak negatif. Lingkungan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan *Critical Thingking* individu tetapi juga berkontribusi pada proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kolektif, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Tsai, 2011). Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi selaras dengan nilai-nilai *Critical Thingking*, seperti penyelidikan dan refleksi, karyawan lebih cenderung mengadopsi praktik-praktik ini dalam pekerjaan sehari-hari mereka, sehingga meningkatkan efektivitas mereka secara keseluruhan.

Sebaliknya, keberadaan budaya organisasi yang lemah atau kaku dapat menghambat *Critical Thingking* dan menghambat kinerja karyawan. Dalam lingkungan di mana konformitas lebih diutamakan daripada kreativitas, karyawan mungkin merasa enggan mempertanyakan praktik-praktik yang sudah mapan atau mengusulkan solusi-solusi inovatif. Kurangnya keterlibatan kritis ini dapat menyebabkan stagnasi dan berkurangnya kemampuan beradaptasi dalam menghadapi

tantangan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi dengan penekanan kuat pada struktur hierarkis dan saluran komunikasi terbatas sering kali mengalami tingkat *Critical Thingking* yang lebih rendah di antara para karyawan, yang dapat berdampak negatif pada kemampuan mereka untuk menanggapi kondisi pasar yang dinamis. Oleh karena itu, memupuk budaya organisasi yang mendukung yang mendorong *Critical Thingking* sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat saat ini.

2.3.4 Hubungan antara *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi

Digital Leadership memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, khususnya dalam konteks transformasi digital. Pemimpin yang secara efektif merangkul teknologi digital dan menumbuhkan budaya inovasi dapat secara signifikan memengaruhi nilai dan perilaku dalam organisasi mereka. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* meningkatkan inovasi eksploratif dengan mempromosikan budaya organisasi digital yang mendorong kreativitas dan kemampuan beradaptasi di antara karyawan (T. Wang et al., 2022). Pergeseran budaya ini penting dalam lingkungan bisnis yang berkembang pesat saat ini, di mana organisasi harus tangkas dan responsif terhadap kemajuan teknologi. Dengan memprioritaskan *Digital Leadership*, organisasi dapat menumbuhkan budaya yang tidak hanya mendukung tetapi juga mempercepat inisiatif transformasi digital, yang mengarah pada peningkatan kinerja keseluruhan dan keterlibatan karyawan.

Selain itu, hubungan antara *Digital Leadership* dan budaya organisasi bersifat timbal balik; saat para pemimpin menerapkan strategi digital, mereka juga membentuk norma budaya yang mengatur perilaku karyawan. Sebuah studi menyoroti bahwa kemampuan *Digital Leadership*, seperti visi dan prediktabilitas, secara positif memengaruhi pengembangan budaya organisasi yang ramah lingkungan, yang pada gilirannya meningkatkan upaya transformasi digital perusahaan (Senadjki et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin digital yang efektif tidak hanya mendorong perubahan teknologi tetapi juga menanamkan budaya yang menghargai keberlanjutan dan inovasi. Dengan menyelaraskan praktik *Digital Leadership* dengan budaya organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang memberdayakan karyawan untuk menerima perubahan, berkolaborasi secara efektif, dan berkontribusi pada tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, interaksi antara *Digital Leadership* dan budaya organisasi sangat penting untuk membina tenaga kerja yang tangguh dan berkinerja tinggi di era digital.

2.3.5 Hubungan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan praktik yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berperilaku dan berinteraksi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta mendorong kinerja karyawan yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif atau tidak jelas dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan konflik, dan menurunkan produktivitas. Menurut Robbins dan Judge (2021), budaya organisasi

mempengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak langsung terhadap kinerja mereka. Budaya yang menekankan nilai seperti kerja sama, inovasi, dan akuntabilitas cenderung menghasilkan karyawan yang lebih produktif, kreatif, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya.

Kinerja karyawan sendiri merujuk pada hasil kerja individu yang dapat diukur berdasarkan standar atau target tertentu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2021), kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal (seperti motivasi, kemampuan, dan kepribadian) serta faktor eksternal, termasuk budaya organisasi. Beberapa studi terbaru menegaskan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Utami (2022) menemukan bahwa dimensi budaya organisasi seperti keterlibatan karyawan, konsistensi, dan misi organisasi berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan di sektor swasta. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian oleh Putra dan Wibowo (2023), yang menyatakan bahwa perusahaan dengan budaya yang terbuka dan mendukung inovasi memiliki tingkat produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Dari teori dan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi bukan hanya memengaruhi suasana kerja secara umum, tetapi juga menjadi faktor penting yang menentukan seberapa baik karyawan menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, organisasi perlu secara aktif membangun dan mengelola budaya kerja yang positif agar dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.3.6 Hubungan tidak langsung antara *Critical Thingking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hubungan tidak langsung antara variabel *Critical Thingking* dan kinerja karyawan melalui budaya organisasi menyoroti pentingnya lingkungan budaya yang mendukung dalam meningkatkan efektivitas keterampilan *Critical Thingking*. Ketika organisasi menumbuhkan budaya yang menghargai *Critical Thingking*, karyawan cenderung terlibat dalam praktik reflektif dan pemecahan masalah yang inovatif. Dukungan budaya ini bertindak sebagai katalisator, yang memungkinkan karyawan menerapkan keterampilan *Critical Thingking* mereka secara lebih efektif, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan hasil kinerja. Misalnya, budaya organisasi yang positif yang mendorong komunikasi dan kolaborasi terbuka dapat meningkatkan kemauan karyawan untuk berbagi ide dan menantang asumsi, sehingga menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk *Critical Thingking* (Zhenjing et al., 2022). Hubungan ini menunjukkan bahwa organisasi harus memprioritaskan pengembangan budaya yang tidak hanya mempromosikan *Critical Thingking* tetapi juga mengakui pentingnya budaya tersebut dalam mendorong kinerja karyawan.

Lebih jauh, peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara *Critical Thingking* dan kinerja karyawan menggarisbawahi perlunya pemimpin untuk secara aktif membentuk dan memperkuat nilai-nilai budaya yang mendukung *Critical Thingking*. Penelitian menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi selaras dengan prinsip-prinsip *Critical Thingking*, seperti penyelidikan dan kemampuan beradaptasi, karyawan cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan kinerja yang lebih tinggi

(Zhenjing et al., 2022). Misalnya, dalam lingkungan layanan kesehatan, budaya yang menekankan kerja sama tim dan tujuan bersama dapat meningkatkan kemampuan *Critical Thingking* perawat, yang mengarah pada perawatan pasien dan kepuasan kerja yang lebih baik (Zhenjing et al., 2022). Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan harus fokus pada pengembangan budaya yang tidak hanya mendorong *Critical Thingking* tetapi juga mengintegrasikannya ke dalam praktik operasional mereka, sehingga menciptakan efek sinergis yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan.Hubungan tidak langsung antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

2.3.7 Hubungan tidak langsung antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hubungan tidak langsung antara variabel *Digital Leadership* dan kinerja karyawan melalui budaya organisasi semakin diakui sebagai faktor penting dalam keberhasilan organisasi. *Digital Leadership*, yang dicirikan oleh kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dan mendorong inovasi, secara signifikan memengaruhi pengembangan budaya organisasi yang mendukung. Ketika para pemimpin memprioritaskan transformasi digital dan menumbuhkan budaya yang merangkul perubahan, karyawan cenderung lebih terlibat dengan perangkat dan praktik digital, yang meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Misalnya, penelitian menunjukkan bahwa kemampuan *Digital Leadership*, seperti visi dan prediktabilitas, berdampak positif pada pembentukan budaya yang mendukung inovasi dan kemampuan beradaptasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan (Qiao

et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin digital yang efektif tidak hanya mendorong kemajuan teknologi tetapi juga membentuk lingkungan budaya yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dalam lanskap digital.

Selain itu, peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan ini menyoroti pentingnya menyelaraskan nilai-nilai budaya dengan inisiatif *Digital Leadership*. Budaya organisasi yang kuat yang mempromosikan kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan komunikasi terbuka dapat meningkatkan efektivitas *Digital Leadership* dengan menumbuhkan lingkungan di mana karyawan merasa diberdayakan untuk berkontribusi pada upaya transformasi digital. Penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya digital yang positif mengalami peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan, karena karyawan lebih bersedia menerima teknologi baru dan praktik inovatif (Senadjki et al., 2024). Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui *Digital Leadership* harus fokus pada pengembangan budaya yang tidak hanya mendukung inisiatif digital tetapi juga mendorong *Critical Thingking* dan kolaborasi di antara karyawan, sehingga menciptakan efek sinergis yang mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.4 *State of The Art*

penelitian mengenai pengaruh *Digital Leadership* dan *Critical Thinking* terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai mediator belum pernah dilakukan secara komprehensif. Penelitian-penelitian terdahulu cenderung fokus pada

hubungan parsial: sebagian meneliti *Digital Leadership* dan kinerja tanpa mediator budaya organisasi (Sacavém et al., 2025; Gao & Gao, 2024; Li et al., 2024), sementara lainnya mengeksplorasi budaya organisasi sebagai mediator untuk kepemimpinan non-digital seperti kepemimpinan transformasional (Riecita Chailla Thania et al., 2024; Endang Setyo Wati et al., 2020). Penelitian tentang *Critical Thinking* pun terisolasi pada konteks pendidikan atau rekayasa tanpa kaitan dengan kepemimpinan digital (Atiqotul Hasanah et al., 2023; Verma et al., 2022).

Penelitian ini mengisi tiga gap utama:

1. Integrasi variabel yang belum terpenuhi: Menggabungkan *Digital Leadership* dan *Critical Thinking* sebagai prediktor kinerja karyawan dalam satu model penelitian.
2. Mediasi spesifik: Menguji peran budaya organisasi sebagai mediator dalam konteks *Digital Leadership* dan *Critical Thinking*, yang belum dieksplorasi penelitian sebelumnya.
3. Konteks transformasi digital: Menjawab kebutuhan organisasi di era digital yang memerlukan kepemimpinan adaptif, budaya inovatif, dan kapasitas berpikir kritis secara simultan.

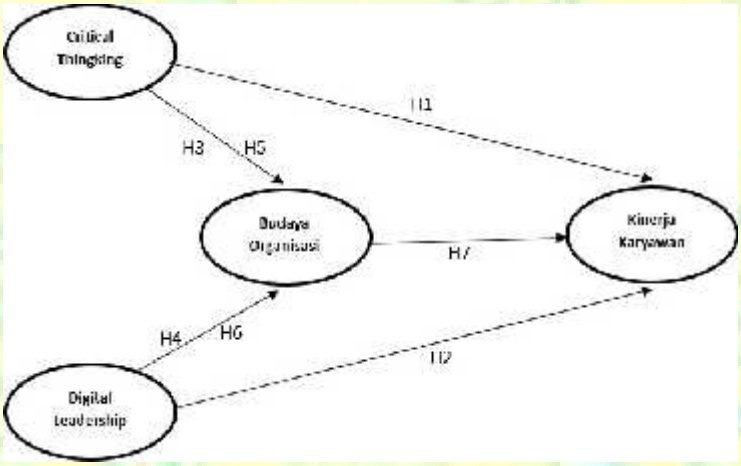
Temuan Brunner et al. (2023) tentang pengaruh *Digital Leadership* pada inovasi layanan melalui peningkatan kapabilitas dinamis, serta hasil Muzondiwa et al. (2022) mengenai hubungan kepemimpinan, budaya organisasi, efektivitas karyawan, menjadi landasan teoretis penting. Namun, ketiadaan penelitian yang menyatukan ketiga dimensi (kepemimpinan digital, berpikir kritis, dan budaya) menunjukkan orisinalitas

dan urgensi studi ini

2.5 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan sebelumnya, maka secara ringkas paparan tersebut dapat dilihat pada rambar 2.1.

Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikiran



Sumber : Endang Setyo Wati, Endi Sarwoko, Agung Yuniarianto. (2020)

2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_1 = Diduga *Critical Thingking* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H_2 = Diduga *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H_3 = Diduga *Critical Thingking* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.

H_4 = Diduga *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi

H_5 = Diduga Budaya Organisasasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H_6 = Diduga *Critical Thingking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap dengan Budaya Organisasi sebagai mediasi.

H_7 = Diduga *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap dengan Budaya Organisasi sebagai mediasi.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji peran budaya organisasi sebagai mediator dalam pengaruh berpikir kritis (*Critical Thinking*) dan kepemimpinan digital (*Digital Leadership*) terhadap kinerja karyawan. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program AMOS.

3.1.2 Horizon Waktu

Jangka waktu penelitian ini bersifat cross-sectional. Artinya, penelitian dilakukan pada satu titik waktu, sehingga memungkinkan peneliti menganalisis hubungan antara budaya organisasi, *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, dan kinerja karyawan secara bersamaan. Dengan mengambil data dari partisipan pada satu waktu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran singkat tentang bagaimana variabel-variabel ini berinteraksi dalam konteks universitas, menawarkan wawasan yang dapat menginformasikan strategi langsung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun, penelitian ini tidak memperhitungkan perubahan dari waktu ke waktu atau efek jangka panjang dari variabel-variabel ini, yang dapat dieksplorasi dalam penelitian longitudinal di masa mendatang.

Tabel 3.1

Horizon Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Bulan				
		Maret 2025	April 2025	Mei 2025	Juni 2025	Juli 2025
1	Pengajuan Judul Proposal Thesis					
2	Survey Awal					
3	Penyusunan Proposal Thesis					
4	Bimbingan Proposal Thesis					
5	Seminar Proposal Thesis					
6	Pelaksanaan Penelitian					
7	Pengelolaan Data					
8	Sidang Thesis					

3.1.3 Unit Analisis

Unit analisis penelitian untuk penelitian ini adalah karyawan individu di dalam universitas tersebut. Fokus ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan wawasan terperinci tentang bagaimana persepsi setiap karyawan terhadap budaya organisasi, kemampuan *Critical Thinking*, dan pengalaman dengan *Digital Leadership* memengaruhi hasil kinerja mereka. Dengan menganalisis data pada tingkat individu, penelitian ini dapat mengeksplorasi variasi dalam pengalaman dan respons karyawan, sehingga mengidentifikasi pola dan hubungan yang menyoroti peran mediasi budaya organisasi dalam meningkatkan atau menghambat kinerja dalam konteks kepemimpinan pendidikan. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang bernuansa tentang dinamika yang terjadi dalam lingkungan organisasi universitas.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini terdiri dari karyawan yang beroperasi dalam lingkungan organisasi yang menerapkan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Menurut Sari dan Prabowo (2024), keberagaman dalam populasi karyawan, baik dari segi latar belakang maupun pengalaman, sangat mempengaruhi dinamika budaya organisasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Populasi yang diteliti mencakup individu-individu yang terlibat dalam proses kerja di berbagai sektor industri, dengan fokus pada mereka yang memiliki peran aktif dalam pengambilan keputusan. Sebagaimana diungkapkan oleh Rahman dan Setiawan (2025), "Populasi yang beragam tidak hanya mencerminkan variasi dalam keterampilan dan pengalaman, tetapi juga menciptakan peluang untuk inovasi dan peningkatan kinerja melalui kolaborasi yang efektif."

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Unmuha yang berjumlah 210 karyawan. Karyawan Unmuha dalam penelitian ini adalah dosen struktural dan karyawan tenaga kependidikan yang tersebar pada masing-masing unit kerja.

Tabel 3.2

Jumlah Karyawan Tetap Universitas Muhammadiyah Aceh

No	Unit Kerja	Jumlah karyawan
1	Biro Rektorat	62 orang
2	Pascasarjana	9 orang
3	Fakultas Hukum	17 orang
4	Fakultas Ekonomi	35 orang

No	Unit Kerja	Jumlah karyawan
5	Fakultas Teknik	26 orang
6	Fakultas Agama Islam	13 orang
7	Fakultas Kesehatan Masyarakat	27 orang
8	Fakultas Psikologi	9 orang
9	Fakultas Vokasi	7 orang
Jumlah Keseluruhan		205 orang

Sumber : Biro Administrasi Umum Universitas Muhammadiyah Aceh Tahun 2025

3.2.2 Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sensus, yaitu pengambilan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian tanpa melakukan pengambilan sampel secara sampling. Teknik sensus dipilih agar data yang diperoleh lebih representatif dan dapat mencerminkan kondisi sebenarnya dari populasi karyawan yang diteliti. Sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2023), teknik sensus sangat tepat digunakan ketika seluruh populasi dijadikan objek penelitian dengan tujuan memperoleh gambaran yang komprehensif dan akurat mengenai variabel yang diteliti. Dengan demikian, penelitian ini dapat mendukung validitas data dan meminimalisasi bias yang mungkin timbul akibat pengambilan sampel secara acak.

Selain itu, metode sensus mempermudah proses analisis data karena seluruh anggota populasi telah diikutsertakan dalam penelitian sehingga hasilnya dapat langsung digeneralisasikan ke populasi. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Kuncoro

(2024) yang menyatakan, “Penggunaan teknik sensus dalam penelitian memungkinkan peneliti memperoleh data yang lengkap dan menyeluruh, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat akurasi yang tinggi dan dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis oleh organisasi.” Oleh karena itu, pemilihan teknik sensus dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan data yang valid dan menyeluruh terkait pengaruh budaya organisasi, *Critical Thinking*, dan *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan.

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data utama dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada para responden, yakni seluruh karyawan dalam populasi penelitian. Instrumen kuesioner dirancang secara sistematis dan terdiri dari beberapa bagian yang bertujuan untuk mengukur variabel-variabel penelitian, yakni *Critical Thinking*, *Digital Leadership*, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring. Penggunaan instrumen kuesioner yang disebarkan secara langsung maupun daring mempermudah peneliti menjangkau responden dengan latar belakang serta lokasi yang beragam, sekaligus menjaga konsistensi dan kualitas data yang dikumpulkan.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti juga akan memperhatikan etika penelitian, termasuk mendapatkan persetujuan dari responden sebelum mengisi kuesioner dan menjaga kerahasiaan data pribadi mereka. Dengan mengikuti langkah-langkah yang sistematis dan etis dalam pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian

ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan mengenai persepsi dan pandangan responden, sehingga menghasilkan data yang kaya dan bernuansa untuk analisis yang lebih komprehensif.

Tabel 3.3 Skala Pengukuran

No.	Persepsi	Kode
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Kurang Setuju (KS)	3
4.	Netral (N)	4
5.	Agak Setuju (AS)	5
6.	Setuju (S)	6
7.	Sangat Setuju (SS)	7

3.4 Definisi dan Operasional Variabel

Operasionalisasi variabel adalah proses mendefinisikan variabel-variabel penelitian dalam bentuk yang dapat diukur dan diamati. Menurut Sugiyono (2023), "Operasionalisasi variabel sangat penting dalam penelitian karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur dan menganalisis data, sehingga hasil penelitian dapat diinterpretasikan dengan tepat.". Operasional variabel untuk penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4

Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item
1	Kinerja Karyawan (Y)	kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketapatan Waktu	1-5	Skala Likert (1-7)	A1-A5

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item
		tanggung jawabnya, yang diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, dan waktu. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kemampuan, pengalaman, motivasi, dan lingkungan kerja. Kinerja karyawan yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas. (Hasibuan, 2021)	4. Inisiatif dan Kreatifitas 5. Kerjasama Tim (Hasibuan, 2021)			
2	*Critical Thinking* (X1)	*Critical Thinking* adalah proses intelektual yang melibatkan analisis, evaluasi, dan sintesis informasi untuk membentuk penilaian yang rasional dan logis. (Facione, 2020)	1. Kemampuan Análisis 2. Kemampuan Evaluasi 3. Kemampuan Inferensi 4. Kemampuan Penjelasan 5. Self regulation (Facione, 2020)	1-5	Skala Likert (1-7)	B1-B5
3	*Digital Leadership* (X2)	*Digital Leadership* adalah kemampuan untuk memimpin organisasi dalam era digital dengan memanfaatkan teknologi dan data untuk menciptakan nilai, meningkatkan efisiensi, dan mendorong inovasi. (Kane et.al., 2020)	1. Inovasi Digital 2. Transformasi Budaya Kerja 3. Komunikasi Digital 4. Peningkatan Produktivitas 5. Pemberdayaan Karyawan (Kane et.al., 2020)	1-5	Skala Likert (1-7)	C1-C5
4	Budaya Organisasi (Z)	Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh anggota suatu organisasi, yang membentuk cara mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan pihak eksternal. (Cicea et al., 2022)	1. Value (Nilai) 2. Belief (Keyakinan) 3. Norms (Norma) 4. Symbols & Rituals (Simbol dan Ritual) 5. Leadership Style (Gaya Kepemimpinan) 6. Communication Pattern (Pola Komunikasi) 7. Decision Making Process (Proses	1-7	Skala Likert (1-7)	D1-D7

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item
			Pengambilan Keputusan) (Cicea et al., 2022)			

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan program AMOS (Analysis of Moment Structures). SEM merupakan teknik analisis yang sangat efektif untuk menguji hubungan antar variabel secara simultan, serta memungkinkan peneliti untuk menguji model yang kompleks dengan banyak variabel. Dalam konteks penelitian ini, SEM digunakan untuk mengeksplorasi peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan SEM, peneliti dapat mengidentifikasi dan mengukur kekuatan serta arah hubungan antar variabel, sehingga memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika yang terjadi dalam organisasi (Hair et al., 2021).

Sebelum melakukan analisis SEM, langkah awal yang penting adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang dimaksudkan, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk memastikan konsistensi hasil pengukuran dari instrumen tersebut. Menurut Sekaran dan Bougie (2020), "Uji validitas dan reliabilitas adalah langkah krusial dalam penelitian kuantitatif, karena instrumen yang valid dan reliabel akan menghasilkan data yang akurat dan dapat dipercaya." Dengan demikian, melalui proses ini, peneliti dapat

memastikan bahwa data yang diperoleh dari kuesioner adalah valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

3.5.1 Uji Validitas

Suatu Instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan tinggi rendahnya validasi instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Menurut Ghozali (2018:49) suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut. Jadi, validitas adalah mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah dibuat betul-betul dapat mengukur apa yang hendak diukur.

Indikator masing-masing konstruk harus memiliki loading factor yang signifikan terhadap konstruk yang diukur maka dalam penelitian ini pengujian validitas instrument yang digunakan adalah Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan bantuan Structural Equation Modeling (SEM), dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai factor loading yang lebih dari 0,50 (Hair, J.F., et al 2010). Dalam CFA kita juga harus melihat pada output dari rotated component matrix yang harus secara ekstrak secara sempurna. Jika masing-masing item pertanyaan belum ekstrak secara sempurna, maka proses pengujian validitas dengan factor analysis harus diulang dengan cara menghilangkan item pertanyaan yang memiliki nilai ganda.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas suatu instrumen menunjukkan tingkat kehandalan instrumen dalam mengungkap data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2014: 222). Uji reliabilitas

dilakukan metode Alpha-Cronbach; jika suatu kuesioner memiliki nilai Alpha-Cronbach>0,60 maka kuesioner tersebut reliabel (Santoso, 2010:45). Rumus Alpha Cronbach adalah sebagai berikut;

Keterangan:

α	=	Realibilitas Instrumen
k	=	banyak belahan tes/kuesioner
s^2j	=	varian belahan j
Σs^2x	=	varian skor tes/kuesioner

Kriteria untuk menentukan reliabel tidaknya suatu kuesioner dilakukan dengan mengacu pada pedoman yang disarankan oleh Santoso (2010:48), yaitu: jika suatu kuesioner memiliki $\alpha > 0,60$ maka dikatakan kuesioner tersebut reliabel.

3.5.3 Pengujian *Confirmatory Factor Analisys* (CFA)

CFA digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari suatu konstruk teoritis. Analisis ini sering juga disebut menguji validitas suatu konstruk teoritis. Variabel laten yang kita gunakan dalan penelitian ini dibentuk berdsaarkan konsep teoritis dengan beberapa indikator atau variabel manifest. Model pengukuran menunjukkan operasionalisasi variabel atau konstruk penelitian menjadi indikator-indikator terukur yang dirumuskan dalam bentuk persamaan dan atau diagram jalur tertentu. Tujuan CFA adalah untuk mengkonfirmasikan atau menguji model, yaitu model pengukuran yang perumusannya berasal dari teori. Sehingga, CFA dikatakan memiliki fokus kajian yaitu apakah indikator-indikator yang dikonsepsikan secara unidimensional,

tepat, dan konsisten; dan indikator-indikator apa yang dominan membentuk konstruk yang diteliti (Ghozali, 2008:9).

Adapun indeks kesesuaian yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan suatu model penelitian adalah sebagai berikut (Haryono, 2017) :

1. *Chi-Square* (X2)

Chi-Square sangat bergantung pada besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian, karena model yang akan diuji dikatakan baik apabila hasil dari uji chi-square kecil. Semakin kecil nilai chi -square yang dihasilkan, maka semakin baik model yang digunakan dalam penelitian karena nilai chi -square yang kecil dapat menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α) dan ini menjelaskan bahwa data input matrik varian-kovarian antara prediksi dengan observasi sebenarnya tidak memiliki berbedaan yang cukup signifikan. Peneliti berusaha memperoleh nilai chi-square (x2) yang rendah yang menghasilkan sifnificance level ≥ 0,05 atau (p ≥ 0,05) yang menandakan hipotesis nol di terima (Haryono, 2017:67).

2. CMIN/DF

CMIN adalah nilai chi-square dibagi dengan degree of freedom. Beberapa pengarang menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur fit. Nilai ratio 5 (lima) atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang reasonable. Peneliti lainnya seperti Byrne (1988) mengusulkan nilai ratio ini ≤ 2 merupakan ukuran fit. (Haryono, 2017:68)

3. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA adalah uji yang digunakan untuk mengukur penyimpangan yang terjadi pada nilai suatu parameter model dengan matriks kovarians populasinya. Dimana uji ini dapat digunakan untuk model konfirmatori atau competing model strategy dengan jumlah sampel besar. Menurut haryono (2017:70) mengolaborasi lebih jauh berkaitan dengan cut point ini dengan menambahkan bahwa nilai RMSEA antara 0.08 sampai 0.10 menunjukkan mediocre (marginal) fit, serta nilai RMSEA ≥ 0.10 menunjukkan poor fit.

4. *Goodness of Fit Index* (GFI)

Uji Goodness of Fit Index merupakan uji kesesuaian yang dipergunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari suatu varian pada matrik kovarian sampel. Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. GFI ≥ 0,90 adalah good fit, sedangkan 0,80 ≤ GFI < 0,90 adalah marginal fit (Haryono, 2017:69)

5. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI adalah perluasan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara degree of freedom dari null/independence/baseline model dngan degree of freedom dari model yang dihipotesiskan atau diestimasi. (Haryono, 2017). Sepertihalnya GFI, nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai AGFI ≥ 0,90 menunjukkan good fit. Sedangkan 0, 80 ≤ GFI < 0,90 sering disebut sebagai marginal fit (Haryono, 2017:71)

6. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI adalah suatu alat ukur alternatif incremental fit index yang digunakan untuk membandingkan model yang akan di uji terhadap sebuah baseline model. Hasil

dari pengujian TLI digunakan oleh peneliti sebagai salah satu acuan ukuran nilai agar diterimanya sebuah model penelitian. Suatu model dapat diterima apabila nilai TLI dihasilkandalam penelitian ≥ 0,95, sedangkan untuk nilai TLI yang mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model tersebut adalah a very good fit (Haryono, 2017:72)

7. *Comparative Fit Index* (CFI)

CFI (Comparative Fit Index), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0,95 (Ferdinand, 2014)

Tabel 3.5 Indeks Pengujian Kelayakan Model (*Goodness Of-Fit Index*)

No.	*Goodness of Fit Index*	Nilai Batas
1.	*X^2-Chi-square*	Diharapkan kecil
2.	*Significancy Probability*	≥ 0,05
3.	CMIN/DF	≤ 2,0
4.	RMSEA	≤ 0,08
5.	GFI	≥ 0,90
6.	AGFI	≥ 0,90
7.	TLI	≥ 0,95
8.	CFI	≥ 0,95

Sumber: Haryono, (2017)

3.5.4 Pengukuran Model Struktural Lengkap

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model* (SEM) dengan bantuan *software Statistical Package for the Social Science Analisis of Moment Structures* (SPSS-AMOS-22). Penelitian ini menggunakan SEM karena pengembangan model penelitian ini memiliki variabel

yang mengubungkan variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel penghubung tersebut adalah loyalitas pegawai. Sedangkan variabel eksogen dalam penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi. Selanjutnya variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi.

Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Lebih lanjut, AMOS digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

1) Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan structural linear
2) Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
3) Memuat pengukuran kesalahan (*error*) baik pada variabel dependen maupun independen
4) Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
5) Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan) dan interdependensi.

Untuk membuat pemodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu:

1) Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dalam penelitian ini akan dikembangkan model yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi terhadap loyalitas pegawai dan dampaknya terhadap komitmen organisasi.

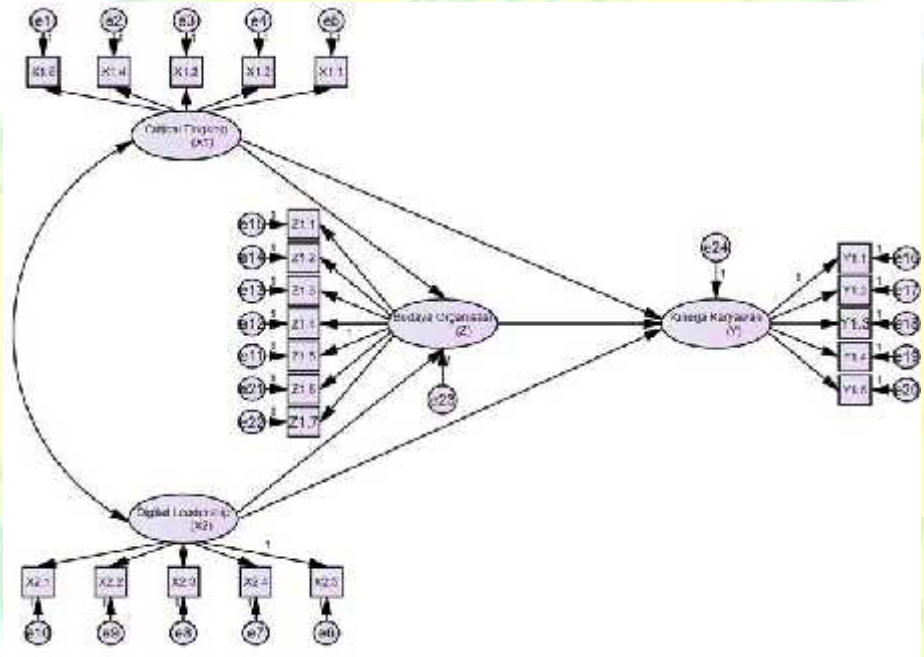
2) Pengembangan Diagram Alur(*Path Diagram*)

Path diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan di uji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dangan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen.

a) Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model.

Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

b) Konstruk endogen, merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk yang dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Model Penelitian

3) Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat memulai mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan:

Budaya Organisasi = *Critical Thinking* + *Digital Leadership* + ζ1

Kinerja Karyawan = *Critical Thinking* + *Digital Leadership* + Budaya Oganisasi +ζ1

Berdasarkan Gambar 3.1 dapat dilihat bahwa konstruk laten atau variabel laten dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel laten eksogen (*Critical Thinking* dan *Digital Leadership*) dan dua variabel laten endogen disimbolkan dengan ksi (ξ) dan variabel laten endogen disimbolkan dengan eta (η). Parameter yang menunjukkan regresi variabel laten endogen pada variabel laten eksogen disimbolkan dengan gamma (γ). Regresi variabel laten endogen pada variabel laten endogen lainnya disimbolkan dengan beta (β). Error structural disimbolkan dengan zeta (ζ) (Ghozali, 2011).

Berdasarkan penjelasan diatas dan Gambar 3.1 maka model penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

$\eta = \gamma 1.1\xi 1 + \gamma 1.2\xi 2 + \zeta 1$

$\eta = \gamma 1.1\xi 1 + \gamma 1.2\xi 2 + \beta 21\eta 2 + \zeta 2$

Atau

Budaya Organisasi = γ11 *Critical Thinking* + γ12 *Digital Leadership* + ζ1

Kinerja Karyawan = γ21 *Critical Thinking* + γ12 *Digital Leadership* +

β21Budaya Organisasi + ζ2

3.5.5 Asumsi Dasar SEM

Menurut Haryono (2017:61) Estimasi parameter dalam SEM umumnya berdasarkan metode Maximum Likehood (ML). estimasi dengan metode ML menghendaki adanya asumsi yang harus di penuhi, di antaranya :

1. Jumlah sampel harus besar (*asymptotic*)

Sampel (n) atau perwakilan populasi adalah anggota populasi yang di pilih dengan berbagai pertimbangan sehingga dianggap mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan Haryono (2017:61). Analisis SEM membutuhkan sampel paling sedikit 5 kali jumlah variabel indikator yang digunakan. Teknik *Maximum Likelihood Estimation* membutuhkan sampel berkisar antara 100-200 sampel.

2. Distribusi dari *observed* variabel normal secara multivariat

   Analisis SEM mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data. Data dikatakan normal secara multivariate apabila nilai c.r. multivariate (*critical ratio*) berkisar antara -2,58 < c.r < 2,58. Dalam praktek penelitian, tidak setiap data yang dihasilkan berdistribusi secara normal. Untuk mengurangi dampak ketidaknormalan sebuah distribusi data, penggunaan jumlah sampel yang besar dapat di pertimbangkan Haryono (2017:61).

3. Skala pengukuran variabel kontinyu (interval)

   Skala pengukuran variabel dalam analisis SEM merupakan yang paling kontroversial dan banyak di perdebatkan. Kontroversi ini timbul karena perlakuan variabel ordinal yang di anggap sebagai variabel kontinyu. Menurut Haryono (2017:62) skala likert dapat di anggap kontinyu atau interval. Disamping itu skor hasil perhitungan skala interval ternyata mempunyai urutan yang sama dengan dengan skor skal likert. Oleh karena tidak ada perbedaan urutan, maka skala likert dapat dianggap berskala interval. Walaupun data

sudah menjadi interval tetapi kita tetap tidak menginterpretasikan karena data asalnya adalah kualitatif.

3.6 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *t value* dengan tingkat signifikan 0,05. Nilai *t value* dalam program AMOS merupakan nilai *critical ratio* (CR) Haryono (2017:252).

1) Hipotesis pertama

- ➢ Ho1 : Critical Tingking tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh
- ➢ Ha1 : Critical Tingking berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,967; maka H01 ditolak, dan Ha1 diterima.
- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≤ 1,967; maka H01 diterima, dan Ha1 ditolak.

2) Hipotesis kedua

- ➢ Ho2 : *Digital Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh

➢ Ha2 : *Digital Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,967; maka H02 ditolak, dan Ha2 diterima.
- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≤ 1,967; maka H02 diterima, dan Ha2 ditolak.

3) Hipotesis ketiga

➢ Ho3 : *Critical Thinking* tidak berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

➢ Ha3 : *Critical Thinking* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,967; maka H03 ditolak, dan Ha3 diterima.
- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≤ 1,967; maka H03 diterima, dan Ha3 ditolak.

4) Hipotesis keempat

➢ Ho4 : *Digital Leadership* tidak berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

➢ Ha4 : *Digital Leadership* berpengaruh terhadap Budaya Organisasi

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,967; maka H04 ditolak, dan Ha4 diterima.
- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≤ 1,967; maka H04 diterima, dan Ha4 ditolak.

5) Hipotesis kelima

- ➢ Ho5 : Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh
- ➢ Ha5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung; maka H05 ditolak, dan Ha5 diterima.
- Jika pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung; maka H05 ditolak, dan Ha5 diterima.

6) Hipotesis keenam

- ➢ Ho6 : Budaya Organisasi tidak memediasi pengaruh *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi
- ➢ Ha6 : Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika pengaruh langsung > pengaruh tidak langsung; maka H06 ditolak, dan Ha6 diterima.

- Jika pengaruh langsung < pengaruh tidak langsung; maka H06 ditolak, dan Ha6 diterima.

7) Hipotesis kelima

➢ Ho7 : Budaya Organisasi tidak memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi

➢ Ha7 : Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi

Menentukan kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis:

- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≥ 1,967; maka H07 ditolak, dan Ha7 diterima.
- Jika nilai Critical Ratio (CR) ≤ 1,967; maka H07 diterima, dan Ha7 ditolak.

Tabel 3.6

Uji Hipótesis

Kode	Hipotesis penelitian	Hipotesis Statistik	Kriteria Penilaian
H1	*Critical Thinking* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	H_0: $\beta_1 = 0$ (tidak ada pengaruh) H_1: $\beta_1 \neq 0$ (ada pengaruh)	Tolak H_0 jika p-value < 0.05
H2	*Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	H_0: $\beta_2 = 0$ (tidak ada pengaruh) H_1: $\beta_2 \neq 0$ (ada pengaruh)	Tolak H_0 jika p-value < 0.05
H3	*Critical Thinking* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.	H_0: $\beta_3 = 0$ (tidak ada pengaruh) H_1: $\beta_3 \neq 0$ (ada pengaruh)	Tolak H_0 jika p-value < 0.05

H4	*Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi	H_0: $\beta_4 = 0$ (tidak ada pengaruh) H_1: $\beta_4 \neq 0$ (ada pengaruh)	Tolak H_0 jika p-value < 0.05
H5	Budaya Organisasasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	H_0: $\beta_4 = 0$ (tidak ada pengaruh) H_1: $\beta_4 \neq 0$ (ada pengaruh)	Tolak H_0 jika p-value < 0.05
H6	*Critical Thinking* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap dengan Budaya Organisasi sebagai mediasi.	H_0: Indirect effect = 0 H_1: Indirect effect ≠ 0	Uji mediasi menggunakan Sobel Test. Tolak H_0 jika p-value < 0.05
H7	*Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap dengan Budaya Organisasi sebagai mediasi.	H_0: Indirect effect = 0 H_1: Indirect effect ≠ 0	

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Universitas Muhammadiyah Aceh

4.1.1.1 Sejarah berdirinya Universitas Muhammadiyah Aceh

Universitas Muhammadiyah Aceh (Unmuha) diresmikan pada tanggal 11 Maret 1987. Universitas Muhammadiyah Aceh merupakan pengembangan dari Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STIH) Muhammadiyah Banda Aceh yang didirikan pada tahun 1969.

Setahun setelah didirikan, tahun 1970, oleh Dekan yang pertama A.Wahab Daud, S.H. telah diusulkan kepada Kopertis untuk mendapatkan status terdaftar. Kopertis pada saat itu masih berkedudukan di Jakarta. Seluruh PTS di wilayah Sumatera bagian Utara tunduk ke Kopertis Jakarta.

Setelah masa jabatan Dekan A.Wahab Daud, S.H. berakhir, maka Perguruan Tinggi ini dipimpin oleh Dekan Amaliah, S.H. Dalam periode ini status terdaftar juga terus diusahakan. Setelah kepemimpinan Amaliah, S.H. berakhir (1974-1976), Perguruan Tinggi ini selanjutnya dipimpin oleh Dekan T.Juned, S.H. (1976-1979).

Untuk memenuhi ketentuan pemerintah tentang Perguruan Tinggi Swasta, maka pada awal tahun 1976 nama Fakultas Hukum Ilmu Pengetahuan Kemasyarakatan diubah namanya menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Hukum (STIH) Muhammadiyah Aceh. Setelah periode Dekan T.Juned, S.H., berakhir mulai 01 Agustus 1979 Dekan STIH dijabat oleh H.Zainal Abidin Abubakar, S.H.

Pada tahun 1981 dengan Keputusan Kopertis Wilayah I Medan, tanggal 01 September 1981, Nomor:023/PD/Kop.I/81 terhitung tahun ajaran 1981/1982 kepada STIH Muhammadiyah Banda Aceh diberikan izin operasional. Selanjutnya dengan Rahmat Allah SWT dan bantuan Kopertis Wilayah I Medan, maka dengan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, tanggal 05 Januari 1983, Nomor:005/0/1983 kepada STIH diberikan status terdaftar.

Berdasarkan Surat Keputusan PWM Aceh dibentuk Panitia Persiapan Pendirian Universitas Muhammadiyah. Berkat kerja keras panitia maka usulan yang diajukan ke Kopertis Wilayah I Medan mendapat tanggapan positif, yaitu keluarnya izin operasional No:094/SK.PPS/Kop.I/1986, tanggal 24 Januari 1987.

Melalui Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor : 0230/0/1991 tanggal 29 April 1991 memberikan pengakuan kepada Universitas Muhamadiyah Aceh dengan 5 (lima) Fakultas.

Saat ini Universitas Muhammadiyah mempunyai 7 (tujuh) Fakultas dan 1 (satu) Program Pascasarjana, dengan 22 (dua puluh dua) Program Studi, yaitu :

No	Nama Fakultas	Program Studi
1	Program Pascasarjana	1. Magister Kesehatan Masyarakat 2. Magister Manajemen 3. Magister Rekayasa Sipil 4. Magister Pendidikan Agama Islam
2	Fakultas Hukum	Ilmu Hukum
3	Fakultas Ekonomi	1. Akuntansi 2. Manajemen

No	Nama Fakultas	Program Studi
		3. Bisnis Digital 4. Kewirausahaan 5. Agribisnis
4	Fakultas Teknik	1. Arsitektur 2. Teknik Sipil 3. Manajemen Bencana
5	Fakultas Agama Islam	1. Pendidikan Agama Islam 2. Tadris Bahasa Inggris 3. Tadris Biologi 4. Tadris Matematika 5. Perbankan Syariah
6	Fakultas Kesehatan Masyarakat	Ilmu Kesehatan Masyarakat
7	Fakultas Psikologi	Psikologi
8	Fakultas Vokasi	1. Perhotelan 2. Fisioterapi

4.1.2 Lokasi Universitas Muhammadiyah Aceh

Kampus Universitas Muhammadiyah Aceh Terletak di Jalan Muhammadiyah No. 91 Batoh, Lueng Bata, Banda Aceh, 23245 Telepon: 0651-21024 Facsimile : 651-34091 -34092 : E-mail : rektorat@unmuha.ac.id

4.1.3 Visi dan Misi Universitas Muhammadiyah Aceh

4.1.3.1 Visi

Menjadi Universitas Terkemuka di tingkat Nasional dalam Ilmu Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Berlandaskan Nilai Islami Tahun 2026.

4.1.3.2 Misi

1. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang unggul, profesional dan islami.
2. Menyelenggarakan tata kelola universitas yang modern dan amanah
3. Menyelenggarakan kerjasama dan kemitraan tridharma perguruan tinggi di tingkat nasional dan internasional
4. Menyelenggarakan pengkajian, pengembangan Al-Islam dan Kemuhammadiyahan
5. Menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan lulusan berjiwa entrepreneurship.

4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan klasifikasi responden berdasarkan beberapa kriteria. Adapun dari jumlah sebaran kuesioner sebanyak 205. Yang menjadi karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi Jenis Kelamin, Umur, Pendidikan Terakhir, Penghasilan dan Masa Kerja.

4.2.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data primer yang telah diolah, maka hasil persebaran responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jawaban Responden	
		Frekuensi	Persen
1.	Laki-Laki	87	42,4
2.	Perempuan	118	57,6
Total		205	100

Sumber : Data primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel IV-1 di atas dapat diketahui bahwa dari penelitian terhadap 205 responden menunjukkan bahwa penggolongan berdasarkan jenis kelamin yang paling banyak adalah perempuan yaitu 57,6 % dari total responden, sedangkan laki-laki sebesar 42,4 % dari total responden.

4.2.2 Responden Berdasarkan Umur

Dari penelitian 205 orang responden dengan klasifikasi berdasarkan umur dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2
Identitas Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Jawaban Responden	
		Frekuensi	Persen
1.	<20 tahun	0	0
2.	21 tahun s.d 30 tahun	20	9,8
3.	31 tahun s.d 40 tahun	83	40,5
4.	41 tahun s.d 50 tahun	74	36,1
5.	>50 tahun	28	13,7
Total		205	100

Sumber : Data primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel IV-2 di atas dapat diketahui bahwa dari 205 orang responden sebagian besar berusia 31 tahun s.d 40 tahun dengan persentase sebesar 40,5 % dari total responden diikuti dengan golongan umur 41 tahun s.d 50 tahun dengan persentase sebesar 36,1 %, golongan umur >50 tahun tahun dengan persentase sebesar 13,7 %, golongan umur 21 tahun s.d 30 tahun dengan persentase sebesar 9,8 %, golongan umur <20 tahun dengan persentase sebesar 0 %.

4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pada penelitian ini, 205 orang yang dipilih sebagai responden adalah berdasarkan pendidikan yaitu: SMU/SMK/Sederajat, D3, S1, S2 dan S3. Adapun persebaran responden berdasarkan pendidikan terakhir ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan

No.	Pendidikan	Jawaban Responden	
		Frekuensi	Persen
1.	SMU/SMK/Sederajat	3	1,5
2.	Diploma (D3)	2	1,0
3.	Sarjana (S1)	51	24,9
4.	Magister (S2)	116	56,6
5.	Doktor (S3)	33	16,1
Total		205	100

Sumber : Data primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan tabel IV-3 yang ditunjukkan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar Responden berpendidikan terakhir Magister (S2) dengan persentase sebesar 56,6

% dari total responden responden, Sarjana (S1) dengan persentase sebesar 24,9 % Doktor (S3) dengan persentase sebesar 16,1%, SMU/SMK/Sederajat dengan persentase sebesar 1,5 %, dan Diploma (D3) dengan persentase sebesar 1,0%.

4.2.4 Responden Berdasarkan Penghasilan

Pada penelitian ini, 205 orang yang dipilih sebagai responden adalah berdasarkan penghasilan. Adapun persebaran responden berdasarkan penghasilan ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Identitas Responden Berdasarkan Pendapatan

No.	Pendapatan	Jawaban Responden	
		Frekuensi	Persen
1.	Rp. 1.000.000 s.d Rp. 2.000.000	20	9,8
2.	Rp. 2.000.000 s.d Rp. 3.500.000	147	71,7
4.	Rp. 3.500.000 s.d Rp. 5.000.000	30	14,6
5.	>Rp. 5.000.000	8	3,9
Total		205	100

Sumber : Data primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel IV-4 yang ditunjukkan di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden dengan jumlah penghasilan Rp. 2.000.000 s.d Rp. 3.500.000 dengan persentase sebesar 71,7%, penghasilan Rp. 3.500.000 s.d Rp. 5.000.000 dengan persentase sebesar 14,6%, penghasilan Rp. 1.000.000 s.d Rp. 2.000.000 dengan persentase sebesar 9,8%, dan penghasilan >Rp. 5.000.000 dengan persentase sebesar 3,9%.

4.2.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pada penelitian ini, 205 orang yang dipilih sebagai responden adalah berdasarkan masa kerja yaitu diatas <1 tahun, 1 tahun s.d 5 tahun, 6 tahun s.d 10 tahun dan >10 tahun. Adapun persebaran responden berdasarkan masa kerja ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5
Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jawaban Responden	
		Frekuensi	Persen
1.	<1 tahun	3	1,5
2.	1 tahun s.d 5 tahun	39	19
3.	6 tahun s.d 10 tahun	67	32,7
4.	>10 tahun	96	46,8
Total		205	100

Sumber : Data primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan Tabel IV-5 di atas dapat diketahui bahwa dari 205 orang responden sebagian besar masa kerja > 10 tahun dengan persentase sebesar 46,8% dari total responden, diikuti dengan masa kerja 6 tahun s.d 10 tahun dengan persentase sebesar 32,7%, masa kerja 1 tahun s.d 5 tahun dengan persentase sebesar 19%, dan masa kerja < 1 tahun tahun dengan persentase sebesar 1,5%.

4.3 Deskriptif Data Penelitian

Jawaban seluruh responden yang berjumlah 205 orang dianalisis untuk melihat jumlah (frekuensi) atas jawaban yang diberikan.. deskriptif data penelitian dapat dilihat dari keseluruhan responden. Dari 22 pernyataan yang diajukan menghasilkan

skor rata-rata (mean) untuk masing-masing variabel dan dapat diinterpretasikan berdasarkan panjang kelas sebagaimana dikemukanan Sugiono (2019:135). Interpretasi nilai rata-rata tanggapan responden dapat dilihat dalam tabel 4.7.

Tabel 4.6
Interval Penilaian Jawaban responden

Rentang Skor Rata-Rata	Kategori Interpretasi
1,00 – 1,86	Sangat Tidak Baik
1,87 – 2,72	Tidak Baik
2,73 – 3,58	Kurang Baik
3,59 – 4,44	Cukup
4,45 – 5,30	Baik
5,31 – 6,16	Sangat Baik
6,17 – 7,00	Sangat Sangat Baik

Sumber : Sugiono (2019:135)

4.4 Deskriptif Variabel Critical Thinking, Digital Leadership, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan diberikan alternatif pilihan jawaban yang berkisar antara sangat tidak setuju (dengan skor 1) sampai dengan Sangat Setuju (dengan skor 7). Tinggi rendahnya jawaban responden terhadap item pernyataan dapat dilihat dari jawaban masing-masing responden yang disajikan pada tabel 4.7; 4.8; 4.9; 4.10 dan 4.11:

Pada pembahasan ini akan dibahas mengenai persepsi responden terhadap variabel penelitian yaitu :

4.4.1 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Adapun item pernyataan dan jawaban reponden mengenai mengenai Kinerja Karyawan dapat dijelaskan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
1	Saya selalu memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi	0	0	0	1	10	59	135	6,60
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan	0	0	0	0	8	71	126	6,58
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	0	0	0	11	72	122	6,54
4	Saya sering memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim	0	0	0	6	27	92	80	6,20
5	Saya selalu bersedia bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama	0	0	0	0	4	48	153	6,73
Rata-rata keseluruhan									6,53

Sumber : Data Primer, tahun 2025 (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.7, menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan diperoleh rata-rata nilai keseluruhan sebesar 6,52, atau tanggapan responden terhadap pertatanyaan-pertanyaan kinerja karyawan adalah sangat-sangat baik. Responden mengaku bahwa karyawan karyawan selalu memberikan hasil kerja yang berkualitas

tinggi, menyelesaikan sesuai target, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan mampu bekerja sama sebagai sebuah tim.

4.4.2 Deskriptif Variabel *Critical Thinking*

Adapun item pernyataan dan jawaban reponden mengenai mengenai *Critical Thinking* dapat dijelaskan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskriptif Variabel *Critical Thinking*

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
1	Saya mampu menganalisis masalah dengan cermat sebelum mengambil keputusan	0	0	0	1	18	108	78	6,28
2	Saya mampu mengevaluasi informasi dari berbagai sumber dengan mempertimbangkan bukti-bukti yang ada sebelum membuat kesimpulan	0	0	0	0	26	96	83	6,28
3	Saya mampu menjelaskan ide-ide kompleks dengan cara yang ringkas dan jelas serta mudah dimengerti	0	0	0	2	36	108	59	6,09
4	Saya mampu memotivasi diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan	0	0	0	0	11	95	99	6,43
5	Saya dapat mengendalikan emosi saya saat menghadapi tekanan di tempat kerja.	0	0	0	2	21	103	79	6,26
Rata-rata keseluruhan									6,27

Sumber : Data Primer, tahun 2025 (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.8, menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan diperoleh rata-rata nilai keseluruhan sebesar 6,27, atau tanggapan responden terhadap pertatanyaan-pertanyaan kinerja karyawan adalah sangat-sangat baik. Responden mengaku bahwa karyawan mampu menganalisis masalah, mengambil keputusan sesuai bukti dan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan di tempat kerja.

4.4.3 Deskriptif Variabel *Digital Leadership*

Adapun item pernyataan dan jawaban reponden mengenai mengenai *Digital Leadership* dapat dijelaskan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskriptif Variabel *Digital Leadership*

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
1	Pimpinan saya selalu mendorong karyawannya untuk bereksperimen dengan teknologi digital terbaru untuk menghasilkan solusi inovatif.	0	0	0	2	27	118	58	6,13
2	Pimpinan saya mendukung perubahan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap teknologi digital	0	0	0	2	20	111	70	6,17

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
3	Pimpinan saya memanfaatkan berbagai platform digital untuk berkomunikasi dengan karyawannya secara efektif	0	0	0	1	28	81	95	6,32
4	Pimpinan saya mengimplementasikan solusi digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan	0	0	0	2	26	109	68	6,19
5	Pimpinan saya memberikan otonomi kepada karyawan untuk menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan mereka	0	0	0	4	14	96	91	6,34
Rata-rata keseluruhan									6,23

Sumber : Data Primer, tahun 2025 (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.9, menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan diperoleh rata-rata nilai keseluruhan sebesar 6,23, atau tanggapan responden terhadap pertatanyaan-pertanyaan kinerja karyawan adalah sangat-sangat baik. Responden mengaku bahwa pimpinannya mampu memenfaatkan platform digital, mengimplementasikannya secara efektif dan memberikan otonomi kepada karyawannya untuk menggukan teknologi digital.

4.4.4 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Adapun item pernyataan dan jawaban reponden mengenai mengenai Budaya Organisasi dapat dijelaskan pada tabel 4.10.

Tabel 4.10
Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
1	Saya selalu berusaha bekerja dengan jujur dan mematuhi kode etik, terbuka terhadap ide-ide baru dan inovasi, menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta memberikan pelayanan terbaik, karena saya percaya bahwa penerapan nilai-nilai inti organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja saya dalam pekerjaan sehari-hari	0	0	0	0	7	63	135	6,62439
2	Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa inovasi dan kreativitas sangat dihargai untuk meningkatkan hasil kerja.	0	0	0	3	22	112	68	6,20
3	Budaya organisasi mendorong setiap karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar, nilai dan norma yang berlaku demi mencapai hasil terbaik	0	0	0	0	17	108	80	6,31
4	Kegiatan keagamaan yang dilakukan secara rutin di organisasi ini membantu meningkatkan semangat kerja karyawan.	0	0	0	2	14	68	121	6,50

No	Pernyataan	Alternatif Pilihan Jawaban							Rata-rata
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	N (4)	AS (5)	S (6)	SS (7)	
5	Pimpinan saya menerapkan Gaya kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja	0	0	0	1	21	115	68	6,22
6	Dalam organisasi ini, komunikasi antar departemen berjalan dengan lancar dan efektif sehingga meningkatkan kinerja.	0	0	0	3	27	106	69	6,18
7	Pengambilan keputusan di organisasi ini selalu mengedepankan keadilan dan kepentingan bersama, sehingga saya merasa termotivasi untuk berprestasi	0	0	0	4	28	108	65	6,14
Rata-rata keseluruhan									6,31

Sumber : Data Primer, tahun 2025 (diolah).

Berdasarkan Tabel 4.10, menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan diperoleh rata-rata nilai keseluruhan sebesar 6,23, atau tanggapan responden terhadap pertatanyaan-pertanyaan kinerja karyawan adalah sangat-sangat baik. Responden mengaku bahwa pimpinannya mampu memenfaatkan platform digital, mengimplementasikannya secara efektif dan memberikan otonomi kepada karyawannya untuk menggukan teknologi digital.

4.5 Proses dan Hasil Analisis Data

4.5.1 Hasil Pengujian Asumsi Klasik

4.5.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas merpuakan uji untuk melihat kenormalan data, dalam SEM Amos uji normalitas dilakukan dengan melihat nilai Critical Ratio (c.r) pada kolom skewness dan kurtosis. Secara ringkas dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11
Hasil Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.3	1,000	7,000	-1,370	-8,006	4,362	12,747
Y1.1	1,000	7,000	-1,740	-10,169	3,837	11,214
Y1.3	1,000	7,000	-1,662	-9,715	3,937	11,506
Y1.4	1,000	7,000	-1,415	-8,274	2,991	8,742
Y1.5	1,000	7,000	-1,403	-8,202	2,336	6,826
Z1.5	1,000	7,000	-1,849	-10,806	3,781	11,052
Z1.2	1,000	7,000	-1,761	-10,293	3,159	9,233
Z1.1	1,000	7,000	-1,965	-11,483	4,536	13,256
X2.1	1,000	7,000	-1,768	-10,335	6,050	17,681
X2.2	1,000	7,000	-1,574	-9,199	4,320	12,625
X2.4	2,000	7,000	-1,728	-10,103	4,287	12,530
X1.1	1,000	7,000	-2,243	-13,108	7,428	21,708
X1.2	1,000	7,000	-2,298	-13,435	9,444	27,600
X1.3	1,000	7,000	-2,092	-12,230	7,055	20,619
Multivariate					155,223	52,500

Sumber : Data primer, tahun 2025(diolah)

Kriteria data dianggap berdistribusi normal apabila nilai c.r untuk skewness maupun kutosis berada di antara -2,58 hingga +2,58 pada tingkat signifikansi 1 %.

Berdasarkan Tabel 4.11, semua variabel memiliki nilai c.r skewness dan c.r kurtosis yang jauh melebihi ±2,58, seperti misalnya X1.2 dengan skewness c.r = 13,435 dan kurtosis c.r = 27,600, hal ini menunjukkan data tidak berdistribusi normal secara univariat. Sedangkan nilai multivariate c.r sebesar 52,500, jauh di atas batas ±2,58, hal ini menunjukkan bahwa data juga tidak terdistribusi normal secara multivariat.

4.5.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam SEM Amos dapat dideteksi dari :

1. Determinan of Sample Covariance Matrix (dapat dilihat pada output Amos bagian *Asessment of Normality)*, jika nilai determinan mendekati 0, berarti ada masalah multikolinearitas.
2. Korelasi antar konstruk yang terlalu tinggi yang umumnya di atas 0,90 pada output *Corelation* di Amos.

Berdasarkan Uji Normalitas dan Uji Multikolinearitas, hasil ujinya, menunjukkan data tidak terdistribusi normal.

Di dalam penelitian yang menggunakan pendekatan sampel jenuh atau sensus, dimana seluruh anggota populasi dijadikan responden, pelaksanaan uji asumsi klasik tidak menjadi keharusan. Uji asumsi klasik yang mencakup normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas bertujuan untuk memeriksa validitas estimasi dalam analisis inferensial yang berbasil pada sampel. Namun, ketika seluruh populasi diukur secara langsung, data yang diperoleh sudaj merepresentasikan populasi secara keseluruhan, sehingga tidak ada kesalahan sampling yang perlu diuji.

Seperti yang dinyatakan oleh Hair et.al. (2019), “ketka seluruh populasi diukur, tidak ada sampling error yang perlu diuji”. Hal ini diperkuat oleh Sekaran dan Bougie (2020) yang menekankan bahwa dalam penelitian sensus, peneliti dpat langsung melakukan analisis deskriptif maupun analisis hubungan antar variabel tanpa harus melalui pengujian asumsi klasik, kecuali pengujian tersebut dilakukan untuk tujuan eksplorasi tambahan. Berdasarkan hal tersebut, dikarenakan penelitian ini menggunakan pendekatan sampel jenuh atau sensus, maka hasil uji asumsi klasik dapat diabaikan dikarenakan bukan menjadi keharusan.

4.5.2 Uji Goodness of Fit

Uji *goodness of fit* dilakukan untuk menilai kesesuaian antara model teoritis yang dibangun dengan data empiris yang diperoleh. Dalam SEM AMOS, terdapat beberapa indikator yang umum digunakan, antara lain :

1. Chi-square (X^2**)**

Chi Square sangat bergantung pada besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian, karena model yang akan diuji dikatakan baik apabila hasil uji *chi-square* kecil. Semakin kecil *chi-square* yang dihasilkan, maka semakin baik model yang digunakan dalam penelitian karena nilai *chi-square* yang kecil dapat menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (α) dan ini menjelaskan bahwa data input matrik varian-kovarian antara prediksi dengan observasi sebenarnya tidak memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Peneliti berusaha memperoleh nilai

chi-square (X^2) yang rendah yang menhasilkan signifikance level ≥ 0,05 atau (p ≥ 0,05) yang menandakan hipotesis nol diterima (Hair et.al 2019).

2. CMIN/DF

CMIN adalah nilai *chi-square* dibagi dengan degree of freedom. Beberapa penulis menganjurkan menggunakan ratio ukuran ini untuk mengukur fit. Nilai ratio 5 (lima) atau kurang dari 5 merupakan ukuran yang rasionable. Peneliti seperti Byrne (1988) mengusulkan nilai ratio ini ≤2 merupakan ukuran fit (Hair et.al 2019).

3. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

RMSEA adalah uji yang digunakan untuk mengukur penyimpangan yang terjadi pada nilai suatu parameter model dengan matriks kovarians populasinya. Dimana uji ini dapat digunakan untuk model konfirmatori atau *completing model strategy* dengan jumlah sampel besar. Nilai RMSEA antara 0,08 sampai 0,10 menunjukkan *mediocre (marginal) fit*, serta nilai RMSEA ≥ 0,10 menunjukkan *poor fit* (Hair et.al 2019).

4. *Gooodness of Fit Index* (GFI)

Uji *Goodness of Fit Index* merupakan uji kesesuaian yang dipergunakan untuk menghitung proporsi tertimbang dari suatu varian pada matrik kovarian sampel. Nilai berkisar antara 0-1, dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. GFI ≥0,90 adalah good fit, sedangkan 0,80 ≤ GFI < 0,90 adalah marginal fit (Hair et.al 2019).

5. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI)

AGFI adalah perluasan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari *null/independence/baseline model* dngan degree *of freedom* dari model yang dihipotesiskan atau diestimasi. (Haryono, 2017). Sepertihalnya GFI, nilai AGFI berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai AGFI ≥ 0,90 menunjukkan *good fit.* Sedangkan 0, 80 ≤ GFI < 0,90 sering disebut sebagai *marginal fit* (Hair et.al 2019).

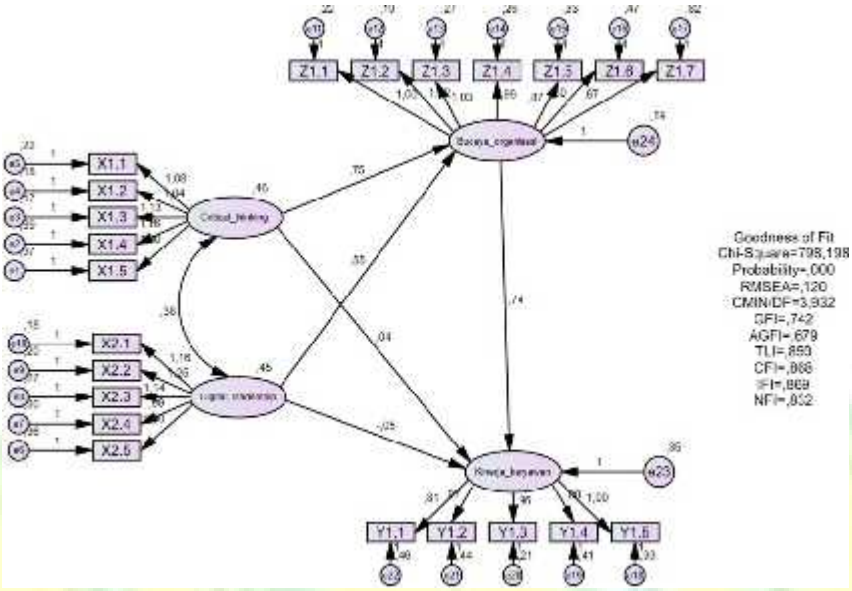
6. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI adalah suatu alat ukur alternatif *incremental fit index* yang digunakan untuk membandingkan model yang akan di uji terhadap sebuah *baseline* model. Hasil dari pengujian TLI digunakan oleh peneliti sebagai salah satu acuan ukuran nilai agar diterimanya sebuah model penelitian. Suatu model dapat diterima apabila nilai TLI dihasilkandalam penelitian ≥ 0,95, sedangkan untuk nilai TLI yang mendekati angka 1 menunjukkan bahwa model tersebut adalah *a very good fit* (Hair et.al 2019).

7. *Comparative Fit Index* (CFI)

CFI (*Comparative Fit Index*), yang bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0,95.

Model dan hasil pengolahan untuk uji goodness of fit dari penelitian ini dapat dilihat dari gambar 4.1

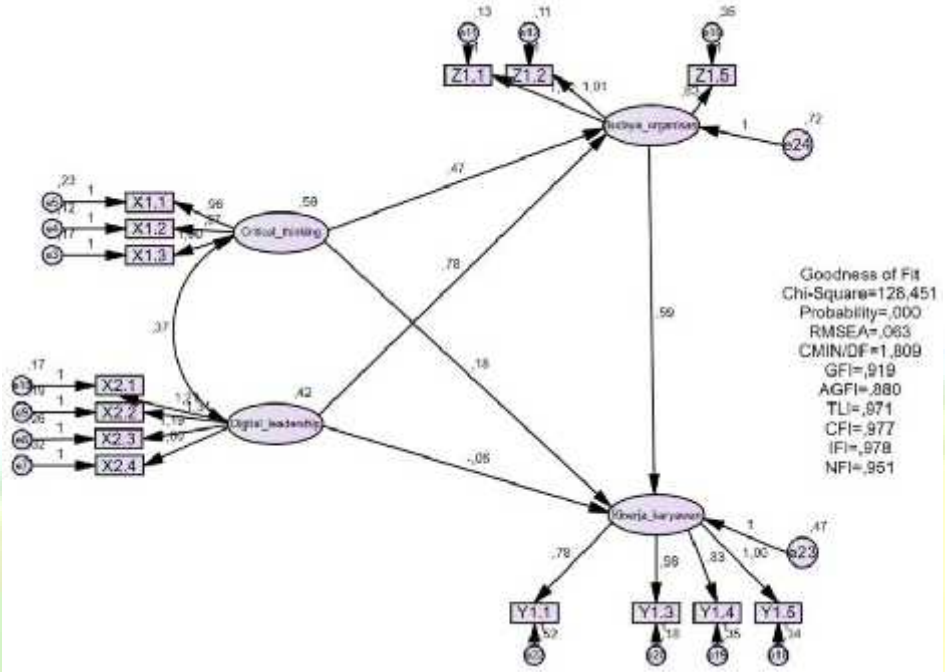


Gambar 4.1
Model Awal Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan uji goodnes of fit, didapati hasil Probability = 0,000 (belum memenuhi kriteria), RMSEA = 0,12 (belum memenuhi kriteria),, CMIN.DF = 3,932 (belum memenuhi kriteria), GFI = 0,742 (belum memenuhi kriteria), AGFI = 0,679 (belum memenuhi kriteria), TLI = 0,850 (belum memenuhi kriteria), CFI = 0,868 (belum memenuhi kriteria), IFI = 0,869 (belum memenuhi kriteria), NFI = 0,832 (belum memenuhi kriteria). Seluruh indikator dalam uji goodness of fit pada model penelitian ini belum memenuhi kriteria, dapat disimpulkan bahwa model ini belum fit.

Dalam memenuhi kriteria uji goodness of fit agar model penelitian ini dapat dikatakan fit, dilakukan langkah perbaikan model goodness of fit, dengan cara memeriksa Modification Indices (MI), dan dengan menghapus beberapa indikator.

Setelah dilakukan perbaikan model dan hasil pengolahan untuk uji goodness of fit dari penelitian ini dapat dilihat dari gambar 4.2



Gambar 4.2
Model Setelah Uji Goodness of Fit

Adapun penjelasan dari masing-masing pengujian kesesuaian dan cut-off value berdasarkan deskripsi *Goodness of fit Measurement* Model diatas, summarynya sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12
Tabel Kriteria Goodness of it

Indeks	Goodness-of-fit	Hasil	
Chi-Square	Lebih Kecil	128,451	Baik
Probability	>0,05	0,062	Baik
RMSEA	<0,08	0,063	Baik
CMIN/DF	<2,00	1,809	Baik
GFI	>0,9	0,919	Baik
AGFI	>0,9	0,880	Cukup Baik
TLI	>0,95	0,971	Baik

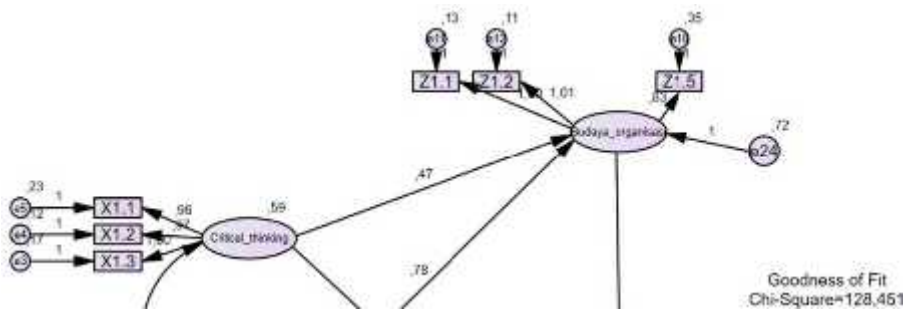
Indeks	Goodness-of-fit	Hasil	
CFI	>0,95	0,977	Baik
IFI	>0,9	0,978	Baik
NFI	>0,9	0,951	Baik

Sumber : Data Primer, tahun 2025 (diolah)

Berdasarkan hasil perbaikan pengolahan uji goodnes of fit, didapati hasil Probability = 0,062 (baik), RMSEA = 0,063 (baik), CMIN/DF = 1,809 (baik), GFI = 0,919 (baik), AGFI = 0,880 (cukup baik), TLI = 0,9971 (baik), CFI = 0,977 (baik), IFI = 0,978 (baik), NFI = 0,951 (baik). Seluruh indikator dalam uji goodness of fit pada model penelitian ini telah memenuhi kriteria, dapat disimpulkan bahwa model ini fit.

4.5.3 Uji *Structural Equation Modelling* (SEM)

Adapun Analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model* dilakukan setelah dilakukan analisis terhadap tingkat uji dimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis.* Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3
Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)

Berdasarkan Gambar 4.3, dapat dijelaskan adanya pengaruh dari masing-masing variabel, yaitu:

1. Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi adalah positif 0,47, yang artinya semakin baik *Critical Thinking* maka akan meningkatkan Budaya Organisasi.
2. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi adalah positif 0,78, yang artinya semakin baik *Digital Leadership* maka akan meningkatkan Budaya Organisasi.
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah positif 0,59, yang artinya semakin baik Budaya Organisasi maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan adalah positif 0,18, namun tidak signifikan, yang artinya peningkatan *Critical Thinking* tidak terbukti secara statistik dapat meningkatkan Kinerja Karyawan secara langsung.
5. Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan adalah negatif sebesar -0,06, namun tidak signifikan, yang artinya perubahan Digital Leadership tidak terbukti secara statistik memengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung.

4.6 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dilakukan melalui dua cara yaitu pengujian hipotesis secara langsung dan pengujian hipotesis mediasi. Berikut disajikan pengujian hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 7 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada Tabel IV.13 berikut.

Tabel IV.13
Regression Weight Structural Equational Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Budaya_organisasi	<---	Critical_thinking	,467	,149	3,134	,002
Budaya_organisasi	<---	Digital_leadership	,781	,180	4,333	***
Kinerja_karyawan	<---	Budaya_organisasi	,591	,072	8,240	***
Kinerja_karyawan	<---	Critical_thinking	,178	,128	1,384	,166
Kinerja_karyawan	<---	Digital_leadership	-,064	,157	-,410	,682

Sumber : Data Primer, tahun 2025, (diolah)

Berdasarkan hasil analisis SEM pada Tabel 4.14 dan persamaan statistik (1) dan (2), maka dapat dirumuskan hasil sebagai berikut :

Budaya Organisasi = 0,467 *Critical Thinking* + 0,781 *Digital Leadership*

Kinerja Karyawan = 0,591 Budaya Organisasi + 0,178 Critical Thinking – 0,064 Digital Leadershi

4.6.1 Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat nilai c.r *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 1,384 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,166. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikan (0,166 > 0,05) oleh karena itu Ho1 diterima dan Ha1 ditolak. Artinya bahwa *Critical Thinking* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.6.2 Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat nilai c.r *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan sebesar -0,410 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,682. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari tingkat signifikan (0,682 > 0,05) oleh karena itu Ho1 diterima dan Ha1 ditolak. Artinya bahwa *Digital Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.6.3 Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat nilai c.r *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi sebesar 3,134 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,002. Hal ini

menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan (0,002 > 0,05) oleh karena itu Ho1 ditolak dan Ha1 diterima. Artinya bahwa *Critical Thinking* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.

4.6.4 Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat nilai c.r *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi sebesar 4,333 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (ditandai ***). Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan (0,000 > 0,05) oleh karena itu Ho1 ditolak dan Ha1 diterima. Artinya bahwa *Digital Leadership* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.

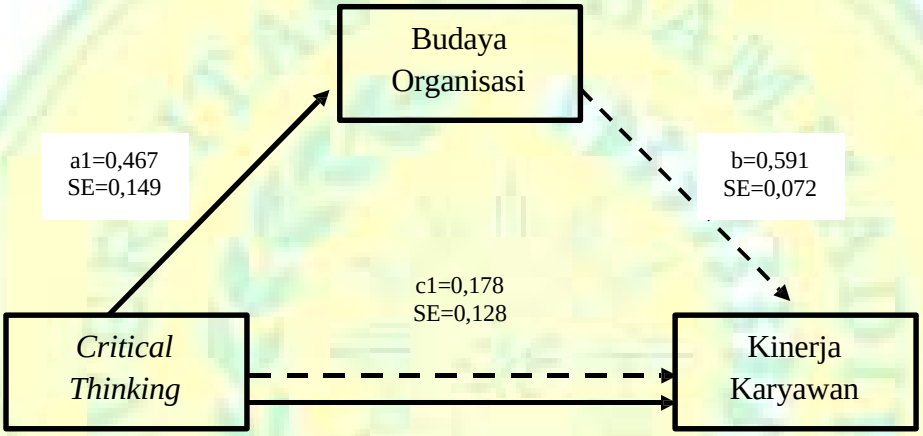
4.6.5 Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat nilai c.r Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 8,240 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 (ditandai ***). Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikan (0,000 > 0,05) oleh karena itu Ho1 ditolak dan Ha1 diterima. Artinya bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4.6.6 Pengujian Hipotesis Keenam

Dalam penelitian ini, Budaya Organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh Critical Thinking dan Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan. Secara konseptual, variabel mediasi adalah variabel perantara yang menjelaskan bagaimana dan mengapa variabel independen memengaruhi variabel

dependen, sebagaimana dijelaskan dalam metodologi riset bisnis oleh Sekaran & Bougie (2020). Untuk menguji peran mediasi tersebut, praktik terbaik saat ini merekomendasikan estimasi efek tidak langsung dengan bootstrapping dan pelaporan bias-corrected confidence intervals, karena uji Sobel klasik berdaya rendah dan mengasumsikan normalitas sebaran efek tidak langsung. Berikut pengujian efek mediasi variabel *Critical Thinking* yang dimediasi oleh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 4.4. Pengujian Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan pada gambar di atas, model yang terbentuk merupakan hasil dari regresi pertama dan kedua sehingga membentuk model analisis jalur (path analysis) dengan variabel Budaya Organisasi sebagai mediatornya. Nilai z dari uji Sobel tidak dapat diperoleh langsung dari output regresi, melainkan harus dihitung secara manual menggunakan rumus Sobel test. Hasil perhitungan nilai z dari sobel test adalah :

$$Z - \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

$$Z - \frac{0,467 \times 0,591}{\sqrt{(0,591^2 \times 0,149^2) + (0,467^2 \times 0,072^2)}}$$

$$Z - \frac{0,2757}{\sqrt{(0,349 \times 0,0222) + (0,218 \times 0,0052)}}$$

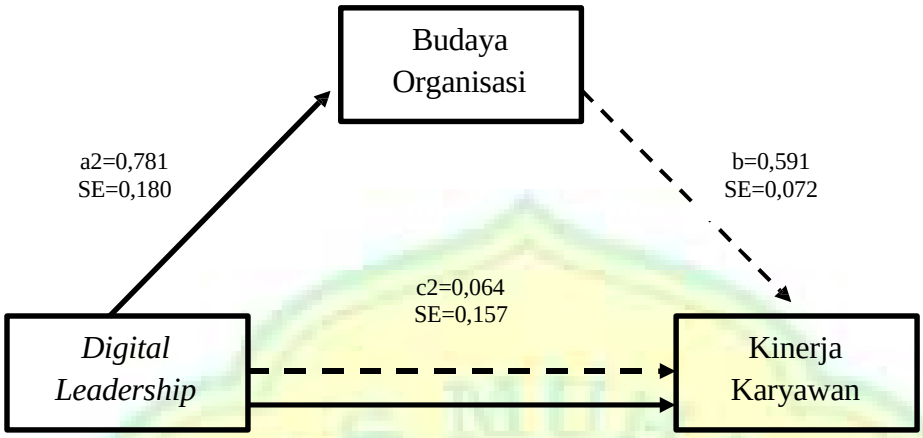
$$Z - \frac{0,2757}{\sqrt{0,00774 + 0,00114}} - \frac{0,2757}{\sqrt{0,00888}}$$

$$Z = \frac{0,2757}{0,0943} = 2,93 \quad \text{…..... (p value = 0,0034)}$$

Dari hasil perhitungan sobel test di atas didapati nilai z sebesar 2,93 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,0034 < 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara Critical Thinking terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi secara parsial (*partial mediation*). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ha6 diterima yaitu Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.

4.6.7 Pengujian Hipotesis Ketujuh

Pengujian hipotesis ketujuh dapat dilihat pada Gambar 4.5. berikut pengujian efek mediasi variabel Digital Leadership yang dimediasi oleh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dilakukan dengan sobel test dapat dijelaskan sebagi berikut:



Gambar 4.5. Pengujian Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan pada gambar di atas, model yang terbentuk merupakan hasil dari regresi pertama dan kedua sehingga membentuk model analisis jalur (path analysis) dengan variabel Budaya Organisasi sebagai mediatornya. Nilai z dari uji Sobel tidak dapat diperoleh langsung dari output regresi, melainkan harus dihitung secara manual menggunakan rumus Sobel test. Hasil perhitungan nilai z dari sobel test adalah :

$$Z = \frac{a \times b}{\sqrt{(b^2 \times S_a^2) + (a^2 \times S_b^2)}}$$

$$Z = \frac{0,781 \times 0,591}{\sqrt{(0,591^2 \times 0,180^2) + (0,781^2 \times 0,072^2)}}$$

$$Z = \frac{0,461871}{\sqrt{(0,349281 \times 0,0324) + (0,609961 \times 0,005184)}}$$

$$Z = \frac{0,461871}{\sqrt{0,011321 + 0,003162}}$$

$$Z = \frac{0,461871}{\sqrt{0,014483}}$$

$$Z = \frac{0,461871}{0,120370} = 3,84$$ …..... (p value = 0,0001)

Dari hasil perhitungan sobel test di atas didapati nilai z sebesar 3,84 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,0001 < 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Budaya Organisasi secara parsial (*partial mediation*). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis Ha7 diterima yaitu Budaya Organisasi memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.

4.7 Pembahasan Hasil Hipotesis

4.7.1 Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa jalur *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai c.r = 1,384 dengan p = 0,166, sehingga tidak signifikan pada α = 0,05. Dalam konteks Structural Equation Modeling (SEM), p-value yang lebih besar dari 0,05 menandakan bahwa secara statistik tidak terdapat bukti cukup untuk menyatakan adanya pengaruh langsung yang signifikan antara *critical thinking* dan kinerja karyawan (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021; Kline, 2021). Kondisi ini dapat mengindikasikan bahwa besaran pengaruh langsung relatif kecil atau bahwa data yang diperoleh belum memiliki kekuatan uji (statistical power) yang memadai untuk mendeteksinya. Secara metodologis, keputusan ini sesuai dengan prosedur pelaporan hasil SEM yang mengutamakan interpretasi koefisien jalur berdasarkan nilai critical ratio dan tingkat signifikansi (Hair et al., 2021).

ketidaksignifikanan pengaruh langsung ini tidak langsung diartikan critical thinking tidak relevan bagi kinerja karyawan. Banyak penelitian terkini menemukan bahwa *critical thinking* cenderung memengaruhi kinerja melalui mekanisme perantara, seperti budaya organisasi, keterlibatan kerja, atau inovasi individu (Al Jarrah & Al Hija, 2022; Sulaiman & Al-Rahmi, 2021). Dalam kerangka mediasi, *critical thinking* dapat meningkatkan kualitas analisis, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan, yang kemudian diperkuat oleh budaya organisasi untuk menghasilkan kinerja optimal (Anderson, 2020). Selain itu, pengaruh *critical thinking* dapat bersifat kontekstual dan dipengaruhi faktor moderasi, seperti kompleksitas tugas, tingkat otonomi kerja, dan dukungan teknologi (Saoula et al., 2021). Artinya, pada lingkungan kerja dengan prosedur rutin dan kontrol ketat, kontribusi *critical thinking* terhadap kinerja cenderung melemah.

4.7.2 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan memiliki critical ratio (c.r) sebesar –0,410 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,682, yang jauh melebihi batas signifikansi α = 0,05. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara statistik, tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan pada model yang diuji. Dalam konteks *Structural Equation Modeling* (SEM), p-value di atas ambang 0,05 menandakan bahwa hipotesis Ho2 diterima, sehingga tidak terdapat bukti empiris yang cukup untuk menyatakan adanya hubungan kausal langsung antara kedua variabel

tersebut (Hair et al., 2021; Kline, 2021). Koefisien negatif yang muncul pada estimasi juga mengindikasikan bahwa arah hubungan tidak sesuai dengan ekspektasi teoritis, walaupun dalam penelitian ini efeknya secara statistik tidak dapat dibedakan dari nol.

Tidak signifikannya pengaruh langsung *digital leadership* terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, literatur terbaru menekankan bahwa efek kepemimpinan digital sering kali bersifat tidak langsung melalui penguatan faktor perantara seperti budaya organisasi, inovasi, dan literasi digital karyawan (Cortellazzo et al., 2023; Ramayah et al., 2024). Sebagai contoh, studi Xu et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan kinerja terutama ketika didukung oleh sistem kerja yang kolaboratif dan ekosistem teknologi yang matang. Kedua, pengaruh tersebut juga dapat dimoderasi oleh kesiapan teknologi dan tingkat adopsi digital di lingkungan kerja; ketika infrastruktur atau kompetensi digital rendah, kepemimpinan digital mungkin tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap kinerja (Yunus & Rezki, 2023).

Temuan ini memberikan implikasi penting baik untuk penelitian maupun praktik manajerial. Dari perspektif akademik, diperlukan pengembangan model yang menguji peran variabel mediasi seperti keterlibatan kerja atau inovasi, serta moderator seperti kematangan teknologi organisasi dan dukungan manajemen puncak. Dari perspektif praktis, organisasi perlu memastikan bahwa strategi kepemimpinan digital diintegrasikan dengan program pelatihan digital, dukungan teknologi, serta budaya kerja kolaboratif untuk mengoptimalkan dampaknya pada kinerja karyawan (Ramayah et al., 2024; Cortellazzo et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak

hanya menjadi gaya manajemen berbasis teknologi, tetapi juga menjadi pendorong nyata peningkatan produktivitas dan kinerja.

4.7.3 Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur *Critical Thinking* terhadap Budaya Organisasi memiliki critical ratio (c.r) sebesar 3,134 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,002, yang berada di bawah ambang batas α = 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *critical thinking* terhadap budaya organisasi signifikan secara statistik dan hipotesis Ha3 dapat diterima. Dalam konteks *Structural Equation Modeling* (SEM), p-value yang lebih kecil dari 0,05 memberikan bukti empiris yang kuat bahwa variabel prediktor memiliki hubungan kausal positif terhadap variabel terikat yang diuji (Hair et al., 2021; Kline, 2016). Nilai c.r yang tinggi juga menunjukkan bahwa estimasi koefisien jalur memiliki tingkat presisi yang baik, sehingga hasil ini dapat diinterpretasikan sebagai temuan yang reliabel.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kemampuan berpikir kritis merupakan salah satu kompetensi kognitif yang berperan penting dalam pembentukan dan penguatan budaya organisasi. Individu dengan critical thinking yang tinggi cenderung lebih reflektif, terbuka terhadap ide baru, serta mampu mengevaluasi proses kerja secara objektif, sehingga mendorong terciptanya nilai-nilai organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif (Xu & Yang, 2024; Shahhosseini et al., 2023). Lebih lanjut, penelitian mutakhir menunjukkan bahwa *critical thinking* tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga membentuk norma kolektif organisasi melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan, transparansi komunikasi, dan

pengelolaan pengetahuan (Sulaiman & Al-Rahmi, 2021; Reinert, 2024). Dengan demikian, *critical thinking* dapat dipandang sebagai pendorong penting bagi budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi.

Implikasi dari temuan ini cukup luas, baik untuk pengembangan teori maupun praktik manajemen. Dari sisi penelitian, hasil ini memperkuat argumentasi bahwa critical thinking dapat berperan sebagai determinan budaya organisasi dalam model konseptual yang menghubungkan kapabilitas individu dengan kinerja kolektif. Dari sisi praktis, organisasi dapat memanfaatkan temuan ini dengan mengintegrasikan program pelatihan *critical thinking* ke dalam strategi penguatan budaya organisasi, misalnya melalui lokakarya pemecahan masalah, forum diskusi terbuka, dan pelatihan berbasis studi kasus (Rahman et al., 2022; Xu & Yang, 2024). Dengan langkah tersebut, budaya organisasi tidak hanya berkembang secara alami, tetapi juga terarah dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

4.7.4 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Budaya Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Digital Leadership* memiliki nilai C.R sebesar 4,333 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang berada jauh di bawah ambang batas signifikansi 0,05. Kondisi ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Digital Leadership* dan Budaya Organisasi, sehingga hipotesis Ho4 ditolak dan hipotesis Ha4 diterima. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kepemimpinan digital yang efektif mampu memengaruhi pembentukan, penguatan, dan penyesuaian budaya organisasi agar selaras dengan tuntutan transformasi digital.

Digital Leadership mencakup kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam strategi, proses, dan nilai organisasi, yang secara langsung memengaruhi pola pikir, perilaku, serta norma kerja karyawan (El Sawy et al., 2022). Kepemimpinan ini tidak hanya berperan dalam pengambilan keputusan berbasis data, tetapi juga mendorong terciptanya budaya kolaboratif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Menurut Kane et al. (2019), pemimpin digital memiliki peran strategis dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan eksperimen, yang menjadi kunci keberhasilan organisasi di era digital.

Secara praktis, hasil ini menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pemimpin dengan kapabilitas digital yang kuat lebih mampu menciptakan budaya kerja yang relevan dengan dinamika lingkungan bisnis modern. Budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan digital, berkolaborasi lintas fungsi, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Susanti et al. (2021) yang menemukan bahwa Digital Leadership berkontribusi signifikan terhadap penguatan budaya inovasi dan adaptasi dalam organisasi, terutama di sektor pendidikan tinggi dan perusahaan berbasis teknologi.

4.7.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai C.R Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah 8,240 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai ini lebih kecil dari 0,05, sehingga Ho5 ditolak dan Ha5 diterima. Artinya, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

Budaya organisasi yang jelas memberikan arah, membentuk perilaku, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi yang selaras dengan tujuan perusahaan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai standar kinerja yang lebih tinggi. Nilai-nilai yang dipegang bersama, seperti integritas, inovasi, dan kolaborasi, berperan penting dalam membangun komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Wibowo dan Hidayat (2021) yang menemukan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi menjadi strategi penting bagi manajemen dalam mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

4.7.6 Pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Hasil perhitungan Sobel test menunjukkan nilai z sebesar 2,93, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,0034 yang lebih kecil dari batas signifikansi 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *Critical Thinking* dan Kinerja Karyawan. Dalam konteks ini, partial mediation berarti bahwa *Critical Thinking* tidak hanya memengaruhi Kinerja Karyawan secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan Budaya Organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Preacher dan Hayes (2018) bahwa mediasi parsial terjadi ketika variabel independen tetap berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen meskipun mediator dimasukkan dalam model.

Critical Thinking mendorong individu untuk berpikir logis, analitis, dan sistematis dalam memecahkan masalah, sehingga mampu menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Kemampuan berpikir kritis ini akan lebih optimal jika didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap ide baru, kolaboratif, dan adaptif terhadap perubahan (Fahmi et al., 2021). Budaya organisasi yang demikian dapat menjadi katalisator yang memperkuat kontribusi *Critical Thinking* terhadap pencapaian kinerja, karena nilai-nilai dan norma kerja yang tertanam memfasilitasi penerapan pemikiran kritis dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan *Critical Thinking* di lingkungan Universitas Muhammadiyah Aceh sebaiknya dilakukan beriringan dengan penguatan Budaya Organisasi. Meskipun *Critical Thinking* mampu secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, dukungan lingkungan kerja yang kondusif, nilai

kebersamaan, serta visi bersama yang jelas akan memperbesar dampak positifnya terhadap kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Susanto dan Putri (2022) mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat hubungan antara kompetensi individu dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja sebaiknya mengintegrasikan pelatihan *Critical Thinking* dengan program penguatan budaya organisasi yang relevan dengan visi dan misi universitas.

4.7.7 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan Sobel Test diperoleh nilai z sebesar 3,84 > 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,0001 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki peran signifikan dalam memediasi hubungan antara Digital Leadership dan Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh. Temuan ini mengindikasikan adanya pengaruh tidak langsung (indirect effect) dari Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dengan sifat mediasi parsial (partial mediation), di mana pengaruh langsung Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan tetap signifikan meskipun variabel mediasi dimasukkan ke dalam model.

Hasil ini sejalan dengan pendapat Baron dan Kenny (1986) bahwa mediasi parsial terjadi apabila variabel independen tetap berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen setelah variabel mediasi dimasukkan, namun kekuatan pengaruhnya berkurang. Dalam konteks ini, Digital Leadership yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja adaptif dan inovatif, yang pada gilirannya memperkuat Budaya

Organisasi yang positif, sehingga meningkatkan Kinerja Karyawan (Nguyen & Malik, 2020; Pratama & Wirasedana, 2022).

Dengan demikian, hipotesis Ha7 dinyatakan diterima, yakni Budaya Organisasi memediasi pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh. Hal ini menegaskan bahwa penerapan kepemimpinan digital yang baik perlu diiringi dengan penguatan budaya organisasi agar mampu memberikan dampak maksimal terhadap kinerja (Alrowwad et al., 2020).

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini, sebagai berikut :

1. *Critical Thinking* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. *Digital Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. *Critical Thinking* berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. *Digital Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organsisasi berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
5. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
6. Budaya Organisasi memediasi secara *partially* pengaruh *Critical Thinking* terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.
7. Budaya Organisasi memediasi secara *partially* pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penilaian Karyawan Universitas Muhammadiyah Aceh.

5.2 Saran

5.2.1 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa poin penting yang dapat dijadikan saran bagi pihak manajemen Universitas Muhammadiyah Aceh adalah:

1. Penguatan Program Pengembangan *Critical Thinking*.

   Karena *Critical Thinking* terbukti berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, manajemen dapat memperbanyak program pelatihan, workshop, atau coaching yang berfokus pada pemecahan masalah (*problem solving*), analisis kasus (*case study*), dan diskusi terbuka lintas unit. Hal ini akan memperkuat budaya kerja yang lebih kolaboratif dan terbuka terhadap inovasi.

2. Revitalisasi Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*).

   Meskipun Digital Leadership tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel ini tetap perlu diperkuat melalui peningkatan literasi digital pimpinan, pemanfaatan teknologi dalam pengambilan keputusan, dan penerapan digital-based performance monitoring. Manajemen dapat mendorong pemimpin di semua level untuk menjadi role model dalam penggunaan teknologi.

3. Penguatan Budaya Organisasi sebagai Faktor Kunci Kinerja.

   Hasil menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki peran sentral dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, universitas perlu mengembangkan budaya kerja yang konsisten dengan visi dan misi lembaga, menekankan nilai-nilai kebersamaan, profesionalisme, dan pelayanan prima. Strategi ini dapat

dilakukan melalui internalisasi nilai, penghargaan terhadap perilaku positif, dan komunikasi internal yang efektif.

5.2.2 Saran Teoritis

1. Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks perguruan tinggi di Indonesia, dengan menegaskan bahwa budaya organisasi dapat menjadi leverage point dalam meningkatkan kinerja.
2. Temuan bahwa *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung, tetapi berperan melalui budaya organisasi, dapat menjadi landasan bagi pengembangan model teoritis yang menempatkan *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* sebagai variabel yang lebih efektif ketika dikombinasikan dengan penguatan budaya kerja.

5.2.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Menambahkan variabel lain seperti *employee engagement, job satisfaction, atau organizational commitment* untuk melihat apakah pengaruh *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* terhadap kinerja menjadi lebih kuat melalui faktor-faktor tersebut.
2. Melakukan penelitian pada universitas lain atau lembaga pendidikan berbeda untuk melihat apakah hasil serupa akan muncul, sehingga dapat meningkatkan generalisasi temuan.

3. Menggunakan desain penelitian jangka panjang (longitudinal) untuk melihat perubahan pengaruh variabel dari waktu ke waktu, terutama mengingat perkembangan teknologi dan budaya kerja yang dinamis.
4. Menambahkan pendekatan wawancara atau *focus group discussion* untuk menggali lebih dalam alasan di balik tidak signifikannya pengaruh *Critical Thinking* dan *Digital Leadership* langsung terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Al Jarrah, A., & Al Hija, M. (2022). Critical thinking and employee performance: Mediating role of innovation. Journal of Workplace Learning, 34(6), 555–572.

AlNaqbi, E. J. A. A., & Shamsudin, F. M.. Greening the UAE workforce: Can green human resource management and domestic environmental regulations support green innovation at the workplace? (AlNaqbi & Shamsudin, 2024).

Anderson, N. (2020). Organizational behavior and critical thinking in modern workplaces. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(5), 675–692.

Anggara, E., Tahmir, S., & Andi Quraisy. (2023). 10.47435/jtmt.v4i02.1841 Description Of Students' Critical Thinking Skills In Solving Relation And Function Problems. JTMT: Journal Tadris Matematika, 4(02), 172–180. https://doi.org/10.47435/jtmt.v4i02.1841

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.). London: Kogan Page.

Aslam, E., Ashraf, M. S., Iqbal, A., & Shabbir, M. S. (2024). Leadership and employee behaviour: The mediating and moderating role of cognitive trust and organizational culture. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 15(1), 1–20.

Ateş, N., Erdal, N., & Harmancı Seren, A. K. (2023). The relationship between Critical Thinking and job performance among nurses: A descriptive survey study. International Journal of Nursing Practice, 29(5), 1–10. https://doi.org/10.1111/ijn.13173

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2020). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business Review Press.

Brown, T. A. (2020). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research (2nd ed.). Guilford Press.

Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of Digital Leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (4th ed.). Jossey-Bass.

Cicea, C., Țurlea, C., Marinescu, C., & Pintilie, N. (2022). Organizational culture: A concept captive between determinants and its own power of influence. Sustainability, 14(4), 2021.

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2023). Digital leadership in organizations: A systematic review and future research agenda. Frontiers in Psychology

Daft, R. L., & Marcic, D. (2021). Understanding Management (11th ed.). Cengage Learning.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (2022). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Journal of Organizational Behavior, 43(1), 25–40.

Dessler, G. (2021). Human Resource Management. Pearson.

Dewey, J. (2021). How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process. Dover Publications.

Dumitru, D., & Halpern, D. F. (2023). Critical Thinking: Creating Job-Proof Skills for the Future of Work. Journal of Intelligence, 11(10), 194.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2021). Digital Leadership: Transforming Business for the Digital Age. Journal of Information Technology, 36(1), 1–15.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2022). Digital Leadership capabilities for the fourth industrial revolution: A multi-case study in Denmark. Journal of Information Technology, 37(1), 23–41.

Endang Setyo Wati, Sarwoko, & Agung Yuniarianto. (2020). Budaya organisasi sebagai mediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 17(2), 45–58.

Ennis, R. H. (2021). Critical Thinking Across the Curriculum: A Brief Edition of The Nature of Critical Thinking. Routledge.

Facione, P. A. (2020). Critical Thinking: What It Is and Why It Counts (2020 Edition). Insight Assessment.

Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 11(2), 309–320.

Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. Behavioral Sciences, 14(5), 362. https://doi.org/10.3390/bs14050362

Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2021). Multivariate Data Analysis (8th ed.). Cengage Learning

Halpern, D. F. (2020). Critical Thinking across the Curriculum: A Brief Edition. Pearson.

Hanafi, A. (2020). The effects of organizational culture and leadership style on employee performance through employee engagement as intervening variable at PT. Bank Mandiri Micro Banking Cluster Baturaja. Proceedings of the 5th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2019), 142, 392–406.

Hasan, H. (2023). Effect of organizational culture on organizational learning, employee engagement, and employee performance: Study of banking employees in Indonesia. Problems and Perspectives in Management, 21(3), 471–482.

Hasanah, A., Lestari, D. A., Rahmat, F. N., Sudarti, & Subiki. (2023). Pengaruh Kemampuan Berpikir Kritis Terhadap Kemampuan Praktikum Pada Materi Kalor Mahasiswa Pendidikan Fisika Angkatan 2022. Jurnal Pendidikan Mandala, 8(2), 429-434.

Hasibuan, M. S. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Heijltjes, A., van Gog, T., & Paas, F. (2020). Training Unskilled College Students to Think Critically: Effects on Performance and Motivation. Thinking Skills and Creativity, 35, 100627.

Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What Does a Chief Digital Officer Do? Managerial Tasks and Roles of a New C-Level Position in the Context of Digital Transformation. In Proceedings of the 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), 5126–5135.

Inggira, C. K., Suryanto, & Windijarto. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan generasi milenial dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia), 5(1), 195–209.

Inna Nisawati Mardiani, & Yon Darwis Sepdiana. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan, 1(1). https://doi.org/10.37366/master.v1i1.23

Jaenudin, D. A., Fitriati, A., & Astuti, H. J. (2020). The effect of leadership style, culture and organizational commitment to employee performance. Proceedings of the 5th International Conference on Business, Accounting, and Economics (ICBAE 2020), 5, 1–7.

Jufri, J., & Marimin, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Tadbir Peradaban, 2(2). https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.166

Jufrizen, J. (2020). Efek Moderasi Etika Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis, 18(2). https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180

Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. Journal of Management & Organization, 19(3), 241–254.

Kline, R. B. (2021). Principles and Practice of Structural Equation Modeling (4th ed.). Guilford Press.

Kuncoro, M. (2024). Metode Penelitian untuk Bisnis dan Manajemen. Jakarta: Penerbit XYZ.

Kusumah, R., & Wahyuni, S. (2023). Peran Budaya Organisasi terhadap Adaptasi Perubahan di Era Digital. Jurnal Manajemen Strategis, 12(1), 45–58.

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2021). Leadership in the Digital Business Transformation. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP), 12(3), 1–15.

Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' Digital Leadership on employee work engagement. Frontiers in Psychology, 15, 1368442.

Mangkunegara, A. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Maquera Peña, J. A., & Caruajulca, M. R. (2024). Organizational Culture as a Mediator Between Leadership and Performance in Peruvian SMEs. Journal of Small Business and Enterprise Development, 31(1), 112–130.

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.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). Human Resource Management (15th ed.). Boston: Cengage Learning.

Michulek, J., Gajanova, L., Krizanova, A., & Nadanyiova, M. (2023). Determinants of improving the relationship between corporate culture and work performance: Illusion or reality of serial mediation of leadership and work engagement in a crisis period? Frontiers in Psychology, 14, 1135199.

Mimiasri, Faisal, & Idris, S. (2019). The influence of participative leadership and teamwork on employee job satisfaction and its impact on organizational performance at the University of Muhammadiyah Aceh, Province of Aceh, Indonesia. International Journal of Social Science and Economic Research, 4(7), 5077–5082.

Muzondiwa, T., Swarts, I., & Schultz, C. (2022). The relationship between transformational leadership, perceived organisational effectiveness, and organisational culture in a selected multinational corporation in Africa. SA Journal of Human Resource Management, 20.

Nguyen, T., Smith, R., & Johnson, L. (2023). Digital Leadership in Modern Organizations: A Critical Review. International Journal of Business Management, 12(3), 45-67.

Ni'matusholikha, & Aini, R. N. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap innovative work behavior dimediasi oleh etos kerja islami. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). Fundamentals of Human Resource Management. McGraw-Hill Education.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). SAGE Publications.

Öngel, V., Günsel, A., ÇELİK, G. G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens. Behavioral Sciences, 14(1), 3. https://doi.org/10.3390/bs14010003

Paul, R., & Elder, L. (2020). Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life. Pearson.

Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. Frontiers in Psychology, 13, 840699.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2021). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. In The Handbook of Research Methods in Organizational Psychology (pp. 1-20). Routledge.

Presilawati, F., & Shalhah, P. (2023). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai: Kajian pada Puskesmas Darul Imarah Aceh Besar. JIMMA: Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh, 13(2). https://ejournal.unmuha.ac.id/index.php/jimma/article/viewFile/1822/976

Presilawati, F., Nurdiansyah, R., & Reza, N. (2020). The effect of leadership behavior and leader's trust on employee performance. Proceeding of the International Conference on Economics, Business, and Entrepreneurship, 636–639

Puspasari, A., Suripto, S., & Hidayat, T. M.. A Reward System Model for High-Performing State Civil Apparatus in Indonesia (Puspasari et al., 2022).

Putra, I. W. S., & Wibowo, A. (2023). Pengaruh budaya organisasi terbuka dan dukungan inovasi terhadap produktivitas karyawan. Jurnal Ilmiah Manajemen, 18(1), 45–58.

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging Digital Leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. Systems, 12(11), 457.

Rahman, A., & Setiawan, B. (2025). The Role of Employee Diversity in Organizational Performance. Journal of Human Resource Management, 10(1), 78-92.

Rahman, M. S., Ferdausy, S., & Uddin, M. (2022). Linking critical thinking to performance through employee empowerment. Management Research Review, 45(9), 1205–1223.

Ratnasari, N., Sarwanto, S., & Prayitno, B. A.. (2020) Alas Kandung-based science learning tools to optimize students' Critical Thinking skills

Reinert, J. (2024). Critical Thinking Will Be Necessary When Using AI. Society for Human Resource Management (SHRM).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior (19th ed.). Pearson Education.

Sacavém, A., de Bem Machado, A., Rodrigues dos Santos, J., Palma-Moreira, A., Belchior-Rocha, H., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. Administrative Sciences, 15(2), 43.

Saf'ani, F., & Ratnawati, I. (2022). Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening dalam menghadapi revolusi industri 4.0 (Studi pada karyawan PT. PELNI Persero Jakarta). Jurnal Studi Manajemen Organisasi, 18(2), 23–33.

Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(1), 17–35.

Sari, D., & Prabowo, H. (2024). Understanding Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. Journal of Business Research, 15(4), 200-215.

Sari, M., & Ramadhan, T. (2023). Kompetensi dan Kinerja: Studi pada Perusahaan Manufaktur. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 10(3), 210-225.

Sari, R. K., & Utami, D. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor swasta. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 15(2), 123–135.

Schallmo, D., & Williams, C. A. (2021). Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer.

Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Schneider, S., & Kokshagina, O. (2021). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. Creativity and Innovation Management, 30(2), 384. https://doi.org/10.1111/caim.12414

Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2021). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. The Journal of Educational Research, 114(2), 134-145.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley.

Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: the impact of Digital Leadership on firms' performance through digital transformation. Journal of Business and Socio-economic Development, 4(2), 161–177.

Setiawan, S. N., & Wulansari, P. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Budiman Maju Megah Farmasi (Bumame) Bandung. Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis, 5(2), 627–631.

Siagian, S. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.

Silalahi, R., Tresnawati, R., & Siregar, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Anggota Polri. Indonesian Journal of Economics and Strategic Management (IJESM), 2(3), 2403–2404.

Siregar, K. E., & Akhter, N. (2024). Digital Leadership in the Era of Industry 4.0: A Comprehensive Literature Review. International Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis, 1(3), 30. https://doi.org/10.62951/ijeepa.v1i3.36

Saoula, O., Johari, H., & Bhatti, M. A. (2021). Contextual factors moderating the critical thinking–performance relationship. Journal of Management Development, 40(4), 287–303.

Shahhosseini, M., Safari, M., & Pour, M. (2023). The role of organizational culture in translating critical thinking into performance. Journal of Organizational Change Management, 36(2), 210–229.

Sulaiman, N., & Al-Rahmi, W. (2021). Critical thinking in workplace performance: A systematic review. Heliyon, 7(8)

Sutrisno, E. (2023). Manajemen sumber daya manusia. Kencana Prenadamedia Group.

Sugiyono. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN IX Batujamus. Jurnal Publikasi Manajemen Informatika, 1(1). https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243

Susanti, D., Sutanto, E. M., & Nugroho, Y. (2021). Digital Leadership and Organizational Culture: Building Competitive Advantage in the Digital Era. Journal of Business and Management Review, 2(11), 771–783.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2021). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-55.

Thania, R. C., Imelda, S., & Tahura CH, T. L. (2024). Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. VALUE: Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 5(1), 130–153.

Tuebou, B. F. (2024). The Digitization of Public Services and Its Contribution to the Quality of Service in Relation to User Satisfaction. Open Journal of Applied Sciences, 14(9), 2697. https://doi.org/10.4236/ojapps.2024.149177

Türk, A. (2023). Digital Leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. Frontiers in Psychology, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction in Taiwan’s healthcare industry. BMC Health Services Research, 11, 98.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.

Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2021). A review and synthesis of the literature on the use of structural equation modeling in organizational research. Organizational Research Methods, 24(1), 3-30.

Verma, R. M., Devi, M., Bishnoi, S., & Jain, R. K. C. (2022). Critical Thinking process and its effect on engineering. World Journal of English Language, 12(3), 149–157.

Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, C. Y. (2024). Unlocking digital performance: Exploring the mediating role of employee competitive attitudes, behaviors, and dynamic capabilities in Chinese SMEs under high-involvement human resource management practice. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), 37.

Westerman, G. (2021). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Wibowo. (2021). Manajemen kinerja. Rajawali Pers.

Widodo, A., Prasetyo, B., & Nugroho, S. (2024). Transformasi Digital dan Kinerja: Kajian Peran Budaya Organisasi Digital di Sektor Logistik Indonesia. Jurnal Maneksi, 13(1), 45–58.

Xu, M., Zhang, Y., & Chen, W. (2024). The role of digital leadership in enhancing organizational performance: Evidence from emerging markets. Technological Forecasting and Social Change

Xu, Z., & Yang, F. (2024). Effect of critical thinking disposition on employee innovative behavior: A meta-theory of personality perspective. Journal of Pacific Rim Psychology.

Yuli, S. B. C. (2021). Characteristic of Islamic Organizational Culture as An Effort to Improve Performance at University of Muhammadiyah Malang

Yunus, N. K. Y., & Rezki, R. (2023). Digital leadership readiness and employee outcomes in the post-pandemic era. Asia Pacific Journal of Human Resources, 61(4), 815–833

Zhenjing, Y., Li, Y., & Wang, Z. (2022). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. International Journal of Organizational Analysis, 31(2), 435–453.

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. Frontiers in Psychology, 13(May), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057

Lampiran 1 Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN
PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MEMEDIASI
PENGARUH CRITICAL THINKING DAN DIGITAL LEADERSHIP
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Perkenalkan saya Haru Firdaus, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhamamdiyah Aceh. Saat ini saya sedang melakukan penelitian Thesis.

Kuesioner ini merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian dalam rangka penyusunan Thesis. Bersama ini, kami sangat mengharapkan Bapak/Ibu untuk memberikan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner penelitian kami.

Semua informasi yang terkumpul akan disajikan secara umum(tidak secara individu), sebagai ringkasan dari hasil analisis yang akan dilaporkan atau dipublikasikan dan akan dijamin kerahasiaannya sesuai dengan kode etik penelitian. Atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang ada, saya ucapkan terima kasih.

Identitas Responden

1. Jenis Kelamin

☐ Laki-laki

☐ Perempuan

2. Umur

- ☐ < 20 Tahun
- ☐ 21 tahun s.d 30 tahun
- ☐ 31 tahun s.d 40 tahun
- ☐ 41 tahun s.d 50 tahun
- ☐ >50 tahun

3. Pendidikan terakhir

- ☐ SMA/SMK/sederajat
- ☐ Diploma (D3)
- ☐ Sarjana (S1)
- ☐ Magister (S2)
- ☐ Doktor (S3)

4. Penghasilan/ Gaji

- ☐ Rp. 1.000.000,- s.d Rp. 2.000.000,-
- ☐ Rp. 2.000.000,- s.d Rp. 3.500.000,-
- ☐ Rp. 3.500.000,- s.d Rp. 5.000.000,-
- ☐ >Rp. 5.000.000,-

5. Masa Kerja

- ☐ <1 tahun
- ☐ 1 tahun s.d 5 tahun
- ☐ 6 tahun s.d 10 tahun

☐ >10 tahun

B. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (X) pada kolom yang sesuai dengan sikap anda terhadap pernyataan yang ada

1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

2 : Tidak Setuju (TS)

3 : Cukup Tidak Setuju (CTS)

4 : Netral (N)

5 : Cukup Setuju (CS)

6 : Setuju (S)

7 : Sangat Setuju (SS)

No	Kinerja Karyawan (Y)	STS	TS	CTS	N	CS	S	SS
1	Saya selalu memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi							
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan							
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu							
4	Saya sering memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja tim							
5	Saya selalu bersedia bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama							

No	Critical Thinking (X1)	STS	TS	CTS	N	CS	S	SS
1	Saya mampu menganalisis masalah dengan cermat sebelum mengambil keputusan							

2	Saya mampu mengevaluasi informasi dari berbagai sumber dengan mempertimbangkan bukti-bukti yang ada sebelum membuat kesimpulan							
3	Saya mampu menjelaskan ide-ide kompleks dengan cara yang ringkas dan jelas serta mudah dimengerti							
4	Saya mampu memotivasi diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan							
5	Saya dapat mengendalikan emosi saya saat menghadapi tekanan di tempat kerja.							
No	Digital Leadership (X2)	STS	TS	CTS	N	CS	S	SS
1	Pimpinan saya selalu mendorong karyawannya untuk bereksperimen dengan teknologi digital terbaru untuk menghasilkan solusi inovatif.							
2	Pimpinan saya mendukung perubahan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap teknologi digital							
3	Pimpinan saya memanfaatkan berbagai platform digital untuk berkomunikasi dengan karyawannya secara efektif							
4	Pimpinan saya mengimplementasikan solusi digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan							
5	Pimpinan saya memberikan otonomi kepada karyawan untuk menggunakan teknologi digital dalam pekerjaan mereka							

No	Budaya Organisasi (Z)	STS	TS	CTS	N	CS	S	SS
1	Saya selalu berusaha bekerja dengan jujur dan mematuhi kode etik, terbuka terhadap ide-ide baru dan inovasi, menjalin kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta memberikan pelayanan terbaik, karena saya percaya bahwa penerapan nilai-nilai inti organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja saya dalam pekerjaan sehari-hari							
2	Dalam organisasi ini, saya yakin bahwa inovasi dan kreativitas sangat dihargai untuk meningkatkan hasil kerja.							
3	Budaya organisasi mendorong setiap							

No	Budaya Organisasi (Z)	STS	TS	CTS	N	CS	S	SS
	karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar, nilai dan norma yang berlaku demi mencapai hasil terbaik							
4	Kegiatan keagamaan yang dilakukan secara rutin di organisasi ini membantu meningkatkan semangat kerja karyawan.							
5	Pimpinan saya menerapkan Gaya kepemimpinan Transformasional untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja							
6	Dalam organisasi ini, komunikasi antar departemen berjalan dengan lancar dan efektif sehingga meningkatkan kinerja.							
7	Pengambilan keputusan di organisasi ini selalu mengedepankan keadilan dan kepentingan bersama, sehingga saya merasa termotivasi untuk berprestasi							

Lampiran 2 Tabulasi Penelitian

Res	Kinerja Karyawan					Critical Thinking					Digital Leadership					Budaya Organisasi						
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
1	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7
2	6	7	7	5	7	7	6	5	7	5	7	7	5	6	6	6	6	7	6	6	6	7
3	7	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6
4	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6
5	6	7	7	4	7	6	5	7	7	7	7	7	4	4	7	7	4	4	4	6	7	4
6	6	6	4	5	6	6	6	5	7	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
7	7	6	6	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	6	6	7	7	7	6	7	6	7	6	5	6	6	6	6	7	6	3	6	6	5	4
9	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7
10	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5
11	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	5	5	5	5	6	7	6	5	5	5	6	5
12	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5
13	7	7	7	7	7	7	6	6	6	4	6	6	7	5	5	6	6	6	5	6	6	4
14	5	5	5	4	7	5	5	4	6	5	5	5	4	5	4	6	5	6	6	6	5	5
15	6	6	6	5	7	6	5	5	6	7	3	3	4	6	5	7	7	5	5	4	3	5
16	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	5	5	7	6	5	7	6	4	5
17	7	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6
18	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	4
19	7	7	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	7	7	6	5	5
20	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3
21	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	5	5	6	4	4	6	6	6	5	4	5	4
22	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6
23	4	6	6	3	1	6	5	6	4	6	7	7	6	7	7	5	6	6	6	6	6	6
24	6	6	6	6	7	6	5	5	6	5	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
25	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
26	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6
27	5	5	5	4	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6	7	7	6	6	6	7	6
28	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
29	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6
30	7	7	6	6	7	5	5	5	6	5	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6
31	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6
32	6	7	6	5	6	5	6	6	7	5	5	3	3	4	6	6	3	4	5	4	5	5
33	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Res	Kinerja Karyawan					Critical Thinking					Digital Leadership					Budaya Organisasi						
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
34	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6
35	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	7	6
36	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	5	5	5	5	6	7	7	7	7	5	7	6
37	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	4	6	6	4	6	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	6	6	6
39	7	6	6	6	6	6	6	6	7	5	5	5	5	5	5	7	6	6	7	6	6	6
40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6	6	6
41	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	4	5
42	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7
43	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	7	7	7	6	6	6	5
44	6	6	6	5	7	6	6	6	7	6	5	4	5	4	6	6	4	4	5	4	6	4
45	4	4	4	4	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7
47	7	7	7	5	4	7	7	7	7	7	2	2	2	2	2	6	6	6	6	6	6	6
48	7	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
49	5	5	5	6	7	7	7	7	4	3	6	7	7	6	7	6	4	6	6	6	6	6
50	5	6	5	5	7	6	6	4	6	6	3	2	1	1	6	7	1	4	1	1	4	1
51	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6	6
52	7	6	6	5	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	5	6	7	6	6	6
53	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
54	5	4	5	5	7	6	5	5	7	6	6	7	6	7	6	6	6	6	6	4	5	5
55	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	6
56	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	6	4	6	3	5	7
57	6	7	6	5	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
58	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	6	5
59	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	4	4	5	4	5	7	7	7	7	4	4	4
60	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
61	7	7	6	6	7	6	7	6	7	7	5	7	6	5	7	7	5	5	6	5	6	5
62	6	6	6	6	7	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	6	5	6	6
63	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	5	6	6	5	6	7	6	6	6	5	6	5
64	6	6	7	5	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	6	6	5	6	6	5	4	4
65	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6	7
66	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	5	5	5	4	6	6	6	6	6	5	5
67	6	6	6	7	6	7	7	7	7	4	6	6	6	6	5	6	7	7	7	7	7	6
68	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
69	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
70	6	5	5	5	7	5	6	5	6	5	5	5	5	3	6	5	6	7	6	5	5	2
71	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7
72	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
73	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
74	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6
75	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	5	5	5	5	4	4	6
76	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
77	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	5	5	7	4	1	1	3	1	1	1
78	6	5	5	5	7	6	7	6	6	5	5	5	4	4	4	4	6	6	6	4	4	4
79	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	7	6	6	6
80	6	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	6	7
81	7	7	7	6	7	5	6	5	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7
82	7	7	6	5	7	6	6	6	7	6	6	6	5	5	7	6	4	5	6	5	4	4
83	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	7	5	7	4	4	6	6	6	6
84	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
85	6	7	7	5	7	7	7	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
86	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7
87	5	7	7	6	7	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	7	7	6	6	5
88	6	7	7	6	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
89	6	7	7	6	7	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6
90	6	7	7	7	7	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	7
91	6	5	6	7	7	6	6	5	6	5	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	6	7
92	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Res	Kinerja Karyawan					Critical Thinking					Digital Leadership					Budaya Organisasi						
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
93	5	5	7	6	6	6	4	4	7	5	5	6	4	4	6	4	5	4	5	4	6	4
94	7	7	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6
95	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6
96	5	6	6	5	6	7	6	7	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	7	5	5	5
97	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	7	6	6	6
98	4	5	6	4	6	6	5	6	7	5	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
99	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	5	6
100	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	3	4	4	4	4	6	3	6	6	4	4	4
101	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
102	7	6	7	7	7	6	6	6	4	7	6	6	6	6	4	7	4	6	6	5	4	4
103	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7
104	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
105	7	7	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	7
106	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7
107	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	6
108	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	7	7	7	6
109	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7
110	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
111	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
112	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
113	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
114	7	7	6	6	7	7	6	5	6	7	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
115	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
116	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
117	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
118	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
119	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
120	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
121	7	7	7	6	7	6	6	5	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	5	6
122	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
123	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
124	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
125	7	6	7	6	7	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
126	7	7	7	6	7	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7
127	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	5	6	6	6	5	7
128	7	7	7	6	7	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7	7	5	6	7	6	5	5
129	7	5	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
130	7	6	7	5	6	6	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	5	6	7	6	5	5
131	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
132	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
133	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
134	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
135	7	6	7	6	7	6	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7
136	7	6	7	6	7	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	7
137	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	6	6
138	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	5	6	7	6	6	6
139	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
140	7	6	7	6	7	6	5	5	6	7	6	6	7	6	6	7	5	6	7	6	5	6
141	7	7	7	7	7	6	5	5	7	7	6	6	7	6	6	7	6	5	7	7	6	6
142	7	6	7	6	7	6	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
143	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7
144	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	7	7	5	6	7	6	7	7
145	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
146	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7
147	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
148	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6
149	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7
150	6	5	4	4	4	4	3	4	6	4	4	3	3	3	3	5	4	6	4	4	6	3
151	4	5	4	6	5	5	3	5	6	5	3	5	5	4	5	3	3	3	4	6	7	6

Res	Kinerja Karyawan					Critical Thinking					Digital Leadership					Budaya Organisasi						
	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
152	6	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3
153	5	5	4	3	4	3	4	2	4	5	1	2	3	4	3	4	1	4	1	4	3	3
154	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	1	2	2	3	2	5	4	2	2	5	5	3
155	7	7	6	5	6	5	5	5	4	5	1	2	2	2	3	4	2	3	3	3	3	4
156	6	6	6	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	3
157	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	2	2	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4
158	5	5	5	6	5	5	4	5	4	5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	6	3
159	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3
160	5	6	6	4	5	4	5	5	6	5	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6
161	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6
162	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	4	5	5	5
163	6	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	6
164	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7
165	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6
166	7	7	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6
167	7	7	7	6	7	6	6	5	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6
168	7	7	7	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
169	7	7	7	7	7	7	6	5	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
170	7	7	7	6	7	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
171	7	7	7	6	7	5	5	5	5	5	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
172	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
173	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
174	7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
175	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6
176	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	5	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6
177	7	7	7	5	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	5	6
178	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	5	6
179	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
180	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7
181	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7
182	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	7	7	5	6	6
183	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	6	5
184	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6
185	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	7	6	6	6
186	7	7	7	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
187	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	6	6	7	7	7	7	5	5	7	5	5	5
188	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
189	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	5	6	7	5	6	7	5	5	5
190	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	5	5	5	5	7	5	6	7	6	5	5
191	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6
192	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	5	6	7	6	6	5
193	6	6	6	6	6	7	7	6	7	7	6	6	7	6	6	7	7	5	7	6	6	6
194	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	6
195	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	6	7	6	5	5
196	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
197	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6
198	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
199	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6
200	7	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6
201	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	5	5
202	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
203	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

Lampiran 3 Hasil Pengujian SEM

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X2.3	1,000	7,000	-1,370	-8,006	4,362	12,747
Y1.1	1,000	7,000	-1,740	-10,169	3,837	11,214
Y1.3	1,000	7,000	-1,662	-9,715	3,937	11,506
Y1.4	1,000	7,000	-1,415	-8,274	2,991	8,742
Y1.5	1,000	7,000	-1,403	-8,202	2,336	6,826
Z1.5	1,000	7,000	-1,849	-10,806	3,781	11,052
Z1.2	1,000	7,000	-1,761	-10,293	3,159	9,233
Z1.1	1,000	7,000	-1,965	-11,483	4,536	13,256
X2.1	1,000	7,000	-1,768	-10,335	6,050	17,681
X2.2	1,000	7,000	-1,574	-9,199	4,320	12,625
X2.4	2,000	7,000	-1,728	-10,103	4,287	12,530
X1.1	1,000	7,000	-2,243	-13,108	7,428	21,708
X1.2	1,000	7,000	-2,298	-13,435	9,444	27,600
X1.3	1,000	7,000	-2,092	-12,230	7,055	20,619
Multivariate					155,223	52,500

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	34	128,451	71	,000	1,809
Saturated model	105	,000	0		
Independence model	14	2627,556	91	,000	28,874

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,051	,919	,880	,621
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,551	,200	,077	,174

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,951	,937	,978	,971	,977
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,780	,742	,763
Saturated model	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	57,451	29,586	93,153
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2536,556	2373,008	2707,445

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,630	,282	,145	,457
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	12,880	12,434	11,632	13,272

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,063	,045	,080	,109
Independence model	,370	,358	,382	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	196,451	201,848	309,433	343,433
Saturated model	210,000	226,667	558,916	663,916
Independence model	2655,556	2657,779	2702,079	2716,079

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,963	,826	1,138	,989
Saturated model	1,029	1,029	1,029	1,111
Independence model	13,017	12,216	13,855	13,028

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	146	162
Independence model	9	10

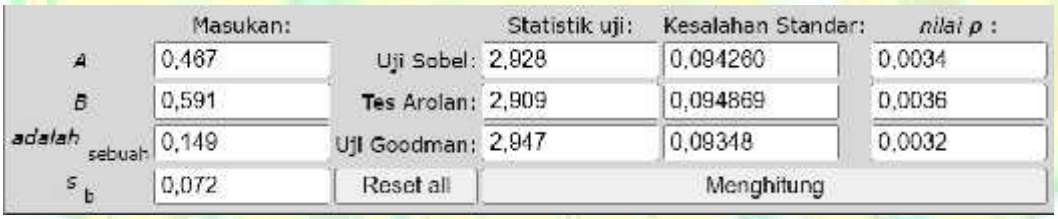
Execution time summary

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya_organisasi	<---	Critical_thinking	,467	,149	3,134	,002	par_10
Budaya_organisasi	<---	Digital_leadership	,781	,180	4,333	***	par_13
Kinerja_karyawan	<---	Budaya_organisasi	,591	,072	8,240	***	par_11
Kinerja_karyawan	<---	Critical_thinking	,178	,128	1,384	,166	par_12
Kinerja_karyawan	<---	Digital_leadership	-,064	,157	-,410	,682	par_14
X1.3	<---	Critical_thinking	1,000				
X1.2	<---	Critical_thinking	,972	,055	17,825	***	par_1
X1.1	<---	Critical_thinking	,956	,062	15,507	***	par_2
X2.4	<---	Digital_leadership	1,000				
X2.2	<---	Digital_leadership	1,312	,100	13,160	***	par_3
X2.1	<---	Digital_leadership	1,212	,092	13,131	***	par_4
Z1.1	<---	Budaya_organisasi	1,000				

Z1.2	<---	Budaya_organisasi	1,013	,033	31,044	***	par_5
Z1.5	<---	Budaya_organisasi	,830	,041	20,218	***	par_6
Y1.5	<---	Kinerja_karyawan	1,000				
Y1.4	<---	Kinerja_karyawan	,831	,055	15,066	***	par_7
Y1.3	<---	Kinerja_karyawan	,981	,055	17,956	***	par_8
Y1.1	<---	Kinerja_karyawan	,779	,061	12,696	***	par_9
X2.3	<---	Digital_leadership	1,192	,097	12,339	***	par_16

Pengujian Pengaruh Critical Thinking terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi



Pengujian Pengaruh Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi