

## Peran Kompetensi Digital, Komunikasi Interpersonal, dan Iklim Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan di PLN UP3 Malang

Lidia Andiani

Program Studi Manajemen

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucecwara Malang

lidia@stie-mce.ac.id

### ABSTRACT

*This study examines the impact of digital competence, interpersonal communication, and organizational climate on employee performance at PLN UP3 Malang using a quantitative approach. The primary objective is to examine the causal relationship between variables through explanatory methods to empirically test hypotheses. The study population comprised all 89 employees of PLN UP3 Malang. This study attempts to fill a gap in the academic literature, which has rarely integrated these three variables within the context of state-owned energy companies, particularly at PLN UP3 Malang. The results indicate that these three factors contribute significantly to improving employee performance. These findings provide a strategic basis for HR management in designing sustainable human resource development policies. Academically, this study enriches understanding of the factors driving productivity in public organizations. Practically, the results can be applied through intensive digital training, strengthening team communication, and creating a work culture that supports employee innovation and participation. Thus, this study not only contributes to management science but also encourages sustainable organizational transformation at PLN UP3 Malang.*

**Keywords : Digital Competence, Interpersonal Communication, and Organizational.**

### ABSTRAK

Penelitian ini mempelajari dampak kompetensi digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PLN UP3 Malang menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan utamanya adalah menguji hubungan sebab-akibat antar variabel melalui metode eksplanatori untuk menguji hipotesis secara empiris. Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan PLN UP3 Malang sebanyak 89 orang. Penelitian ini berupaya mengisi celah dalam literatur akademik yang sebelumnya jarang mengintegrasikan ketiga variabel ini dalam konteks perusahaan energi negara, khususnya di PLN UP3 Malang. Hasil menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan dasar strategis bagi manajemen SDM dalam merancang kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Secara akademik, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai faktor pendorong produktivitas di organisasi publik. Secara praktis, hasilnya dapat diterapkan melalui pelatihan digital yang intensif, penguatan komunikasi tim, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan partisipasi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada ilmu manajemen, tetapi juga mendorong transformasi organisasi yang berkelanjutan di PLN UP3 Malang.

**Kata kunci : Kompetensi Digital, Komunikasi Interpersonal, Iklim Organisasi.**

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi digital yang pesat menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat guna menjaga relevansi dan daya saing di tengah revolusi industri 4.0 (Fajriyani et al., 2023). Fenomena ini secara fundamental mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia, mengharuskan adaptasi terhadap teknologi baru, pemenuhan kebutuhan keterampilan digital, dan pembentukan budaya kerja yang inklusif (Syahrani et al., 2025). Dalam konteks ini, penelitian mengenai peran kompetensi digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi menjadi krusial untuk menganalisis dampaknya terhadap kinerja karyawan (Sukatin et al., 2025).

Terlebih lagi, pergeseran paradigma ini juga memengaruhi cara individu berinteraksi dan berkolaborasi dalam lingkungan kerja, menyoroti urgensi komunikasi interpersonal yang efektif (Ardan & Wijayani, 2023) dan kepemimpinan digital yang adaptif (Samuel & Ramli, 2024). Studi ini berupaya untuk menganalisis secara empiris bagaimana sinergi antara kompetensi literasi digital, efektivitas komunikasi, dan iklim organisasi dapat secara signifikan memengaruhi produktivitas dan kapabilitas adaptif karyawan (Handayani et al., 2024; Maulidiya et al., 2024). Keberadaan sumber daya manusia dengan kompetensi yang relevan, terutama dalam aspek digital, menjadi elemen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi di era disrupsi ini, mengingat adanya tuntutan untuk mengembangkan produk dan layanan berbasis teknologi (Laina & Djamil, 2021; Larasshati & Priyastiwati, 2024). Oleh karena itu, organisasi dihadapkan pada tantangan untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia agar mampu bersaing dan bertahan di tengah perubahan lingkungan global yang didominasi digitalisasi.

Hal ini menjadikan pengembangan strategi untuk meningkatkan kompetensi digital karyawan sebagai prioritas utama, terutama karena teknologi digital bukan lagi sekadar alat otomatisasi melainkan pemicu perubahan fundamental dalam strategi dan operasional organisasi (Atsauri et al., 2026). Meskipun demikian, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan antara penggunaan teknologi informasi, komunikasi interpersonal, dan kinerja karyawan, mengindikasikan perlunya studi lebih lanjut untuk memperkuat temuan yang ada (Vandela & Sugiarto, 2021). Penelitian ini diarahkan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komprehensif interaksi antara ketiga variabel tersebut dalam konteks spesifik PLN UP3 Malang, suatu entitas yang berada di garis depan transformasi digital sektor energi. Penelitian ini akan menganalisis secara mendalam bagaimana kompetensi digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi secara sinergis berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor determinan dalam adaptasi dan optimalisasi pemanfaatan teknologi digital di lingkungan kerja (Kahfi, 2022).

Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kinerja karyawan melalui integrasi kompetensi

digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi, khususnya dalam konteks perusahaan utilitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyajikan kerangka kerja konseptual yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut, serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PLN UP3 Malang dalam upaya meningkatkan kapabilitas adaptif dan produktivitas karyawan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menganalisis hubungan kausal antara variabel independen dan dependen. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di PLN UP3 Malang, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode random sampling untuk memastikan representasi yang adekuat dari keseluruhan populasi (Dianmas & Hermiati, 2023). Jumlah sampel akan ditentukan menggunakan rumus Slovin untuk menjamin validitas statistik dalam mengukur pengaruh kompetensi digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan (Andi, 2024).

Pengumpulan data akan dilakukan melalui kuesioner terstruktur yang dirancang untuk mengukur masing-masing variabel secara objektif. Instrumen kuesioner akan divalidasi melalui uji validitas dan reliabilitas guna memastikan konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan sebelum analisis lebih lanjut. Alat analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) , yang memungkinkan pengujian hubungan kompleks antar variabel secara simultan dan evaluasi model teoritis secara komprehensif (Nelly & Erdiansyah, 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data akan mencakup uji outer model untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator, serta uji inner model untuk menguji hipotesis penelitian terkait pengaruh variabel laten.

### Hasil Statistik Outer Model

Evaluasi outer model akan memfokuskan pada indikator-indikator seperti validitas konvergen ( convergent validity ), validitas diskriminan ( discriminant validity ), dan reliabilitas komposit ( composite reliability ) untuk memastikan bahwa pengukuran variabel telah dilakukan secara akurat (Setiawan et al., 2024). Berikut data-data yang dapat disajikan dari hasil pengujian tersebut.

#### a. Convergent Validity

Tabel 1. Hasil *Outer Loading Uji Convergent Validity*

	Kompetensi Digital	Kompetensi Interpersonal	Komunikasi Interpersonal	Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan
X1.1	0,830				
X1.2	0,829				
X1.3	0,869				

X1.4	0,778	
X1.5	0,788	
X2.1	0,786	
X2.2	0,805	
X2.3	0,803	
X2.4	0,787	
X2.5	0,801	
X3.1		0,763
X3.2		0,805
X3.3		0,815
X3.4		0,846
X3.5		0,784
X4.1		0,702
X4.2		0,826
X4.3		0,841
X4.4		0,863
X4.5		0,834
Y1.1		0,756
Y1.2		0,865
Y1.3		0,830
Y1.4		0,795
Y1.5		0,781

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Berdasarkan data diatas maka dinyatakan valid karena semua angka loading factor diantara 0,5-0,7 sehingga dinyatakan valid.

b. Construct Reliability

1) Cronbach's Alpha dan composite reliability

Tabel 2: Nilai Cronbach's Alpha Dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Ikliim Organisasi	0,872	0,877	0,908	0,665
Kinerja Karyawan	0,865	0,865	0,903	0,650
Kompetensi Digital	0,878	0,888	0,911	0,672
Kompetensi Interpersonal	0,856	0,857	0,897	0,634
Komunikasi Interpersonal	0,862	0,863	0,901	0,645

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

2) Uji Model Fit

Tabel 3: Hasil Uji Fit

	Saturated model	Rule of Thumb
SRMR	0,077	Lebih Kecil 0,10
d_ULS	1,915	> 0,05
d_G	1,206	> 0,05
Chi-square	7779,921	7779,921 > 37,65
NFI	0,714	Mendekati Nilai 1

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Berdasarkan data diketahui bahwa setiap indikator dalam model penelitian memiliki validitas konvergen yang baik, mengindikasikan bahwa item-item kuesioner secara akurat mengukur konstruk yang dimaksud. Hal ini konsisten dengan persyaratan analisis Partial Least Squares-Structural Equation Model yang mensyaratkan loading factor > 0.7 untuk validitas indikator (Ritonga & Bahri, 2022; Suhanta et al., 2022). Selain itu, nilai Average Variance Extracted juga akan dipertimbangkan, di mana nilai AVE > 0.5 menunjukkan bahwa varians yang dijelaskan oleh konstruk lebih besar daripada varians kesalahan pengukuran, sehingga mendukung validitas konstruk (Adwishanty, 2021). Selanjutnya, reliabilitas komposit akan dievaluasi untuk memastikan konsistensi internal dari setiap konstruk, dengan nilai di atas 0.7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai (Yanti et al., 2022). dari tabel diatas terlihat bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk semua variabel laten melebihi 0,7, yang mengindikasikan konsistensi internal yang tinggi dan reliabilitas instrumen yang kuat (Pertwi et al., 2022). Sejalan dengan ini, nilai Average Variance Extracted yang melampaui 0,5 juga menegaskan bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk latennya, menjamin validitas konvergen yang memadai (Savitri et al., 2023). Secara keseluruhan, hasil outer model ini mengkonfirmasi bahwa seluruh instrumen pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang ketat dalam model. Dengan demikian, model pengukuran yang dibangun telah memenuhi standar psikometris yang diperlukan untuk melanjutkan analisis inner model dan pengujian hipotesis penelitian.

Hasil Statistik Inner Model

Evaluasi ini mencakup tiga aspek utama: signifikansi hubungan (pengujian hipotesis), R Square, dan ukuran efek (effect size).

a. R Square ( $R^2$ )

Tabel 4: Hasil Uji R Square ( $R^2$ )

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Karyawan	0,718	0,717

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

b. Signikansi (Pengujian Hipotesis)

Hasil bootstrapping efek langsung (Direct Effect)

Tabel 5: Hasil Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Iklim Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,261	0,262	0,034	7,785	0,000
Kompetensi Digital -> Kinerja Karyawan	0,150	0,149	0,033	4,611	0,000
Kompetensi Interpersonal -> Kinerja Karyawan	0,340	0,339	0,031	10,999	0,000
Komunikasi Interpersonal -> Kinerja Karyawan	0,163	0,164	0,031	5,332	0,000

Sumber Data Diolah SEM-PLS 4.0 2026

Hasil pengujian hipotesis pada inner model ini menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai T-statistik yang melampaui ambang batas kritis dan nilai p yang kurang dari 0,05 . Secara spesifik, iklim organisasi, kompetensi digital, kompetensi interpersonal, dan komunikasi interpersonal secara individual memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PLN UP3 Malang. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa faktor-faktor multidimensional, baik yang bersifat teknis maupun interpersonal, krusial dalam membentuk kapabilitas sumber daya manusia dalam konteks organisasi (Christanto et al., 2026; Sapitri & Pancasasti, 2021; Tj et al., 2023). Lebih lanjut, koefisien jalur mengindikasikan magnitud dan arah pengaruh masing-masing variabel, di mana kompetensi interpersonal memiliki dampak terbesar, diikuti oleh iklim organisasi, komunikasi interpersonal, dan kompetensi digital, secara berurutan. Adanya nilai R-square sebesar 0,718 juga menandakan bahwa 71,8% varian kinerja karyawan dijelaskan oleh model, menunjukkan kekuatan prediktif yang kuat dari kombinasi variabel-variabel tersebut (Subagya et al., 2023; Wahyoedi et al., 2022). Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa variabel-variabel tersebut secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan, bahkan mencapai 82.4% dalam beberapa studi (Ratnasari et al., 2022).

### **Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menyoroti bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,150 dan nilai T-statistik 4,611 ( $p=0,000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan digital karyawan berkorelasi langsung dengan peningkatan kinerja individual mereka dalam menjalankan tugas-tugas operasional. Korelasi positif ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi digital karyawan dapat menjadi strategi efektif untuk mengoptimalkan produktivitas dan

efisiensi kerja dalam lingkup PLN UP3 Malang. Penemuan ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengkonfirmasi pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan (Evianisa et al., 2021). Secara spesifik, studi lain juga menegaskan bahwa kompetensi secara umum, termasuk kompetensi teknis seperti TIK, memiliki dampak langsung terhadap kinerja (Rahmadin et al., 2022).

Kemampuan adaptasi karyawan terhadap transformasi digital, yang diukur melalui kapabilitas digital, sangat berperan dalam peningkatan kualitas layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **Pengaruh Kompetensi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kompetensi interpersonal merupakan prediktor kinerja karyawan yang paling dominan, dengan koefisien jalur tertinggi sebesar 0,340 dan nilai T-statistik 10,999, menegaskan bahwa kemampuan individu dalam berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif secara signifikan memengaruhi produktivitas. Kemampuan ini esensial untuk memfasilitasi koordinasi tim, resolusi konflik, dan penciptaan lingkungan kerja yang harmonis, yang pada gilirannya akan mendorong hasil kerja yang optimal. Temuan ini selaras dengan studi terdahulu yang menunjukkan bahwa soft skills, termasuk kompetensi interpersonal, merupakan determinan penting dalam menentukan kesuksesan karier profesional dan kinerja karyawan (Putro & Yuliadi, 2022). Hal ini semakin relevan mengingat bahwa kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dapat meningkatkan efisiensi kerja dan adaptasi terhadap perubahan dinamika organisasi (Saputri et al., 2022). Oleh karena itu, pengembangan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi interpersonal menjadi krusial untuk mengoptimalkan kinerja karyawan (Widihartono & Ahmadi, 2024). Sehingga, investasi dalam pengembangan aspek ini berpotensi memberikan dampak signifikan terhadap kapabilitas kolektif organisasi dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

## **Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, ditunjukkan dengan koefisien jalur 0,163 dan nilai T-statistik 5,332, menyoroti pentingnya pertukaran informasi dan interaksi yang efektif antar individu dalam lingkungan kerja (Handayani et al., 2024). Hal ini menegaskan bahwa komunikasi yang transparan dan empati merupakan fondasi krusial dalam menciptakan lingkungan kolaboratif serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi (Sinaga et al., 2023). Pentingnya kemampuan berkomunikasi interpersonal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa interaksi efektif mampu memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan (Vandela & Sugiarto, 2021). Oleh karena itu, pengembangan kapabilitas komunikasi interpersonal menjadi esensial untuk meningkatkan motivasi kerja dan mendorong keterlibatan karyawan, yang secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Studi lain juga mengkonfirmasi bahwa

komunikasi interpersonal memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi kerja dan pengembangan karir (Salfa et al., 2025). Komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi memastikan bahwa individu merasa dihargai, dipahami, dan mendapatkan solusi atas permasalahan, sehingga meningkatkan kepuasan dan kualitas layanan secara menyeluruh (Amirusna et al., 2025). Dengan demikian, kemampuan berkomunikasi secara interpersonal menjadi faktor esensial yang menunjang kesuksesan individu maupun organisasi, serta berperan vital dalam mencapai interaksi sosial yang optimal di lingkungan kerja (Novianti, 2024).

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,265 dan nilai T-statistik 8,767, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kondusif memfasilitasi peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini mencerminkan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, termasuk aspek keadilan, dukungan manajemen, dan peluang pengembangan, secara langsung berkorelasi dengan tingkat komitmen dan upaya yang mereka curahkan dalam pekerjaan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menekankan bahwa iklim organisasi yang positif akan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik, sekaligus mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Penciptaan iklim kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi dapat lebih lanjut meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas output yang dihasilkan oleh karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi yang buruk akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan (Nasrul et al., 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyoroti iklim organisasi sebagai faktor pendorong kinerja pegawai, di mana suasana positif berkontribusi pada peningkatan motivasi dan produktivitas (Cahyati & Adelia, 2024; Masroh & Sapruwan, 2023). Lebih lanjut, iklim organisasi yang kondusif, transparan, dan terbuka terhadap umpan balik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat hubungan antarpegawai dan mengurangi konflik internal (Rustandi et al., 2025). Iklim komunikasi yang baik, yang merupakan bagian integral dari iklim organisasi, juga terbukti meningkatkan produktivitas, kolaborasi tim, dan kepuasan kerja pegawai, sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi (Randi, 2023).

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi digital, komunikasi interpersonal, dan iklim organisasi secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PLN UP3 Malang. Ketiga faktor tersebut tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling mendukung dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Temuan ini menguatkan pentingnya pendekatan

terintegrasi dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor energi negara, terutama dalam menanggapi tantangan digitalisasi dan transformasi organisasi yang semakin kompleks. Secara akademik, penelitian ini juga berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika kinerja karyawan dalam organisasi publik.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar PLN UP3 Malang memperkuat program pelatihan digital untuk memperluas kapasitas teknis karyawan, memperbaiki sistem komunikasi internal agar lebih transparan dan responsif, serta membangun iklim organisasi yang mendukung keterlibatan, inovasi, dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Implementasi kebijakan berbasis temuan ini akan membantu menciptakan ekosistem kerja yang berkelanjutan dan siap menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adwishanty, P. R. (2021). PENGARUH PELATIHAN KOMPENSASI PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. MANDIRI PERMAI JAKARTA. *Jurnal Ilmu Dan Budaya*, 42(2), 189. <https://doi.org/10.47313/jib.v42i2.1428>
- Almha, R., Abdillah, W. S., & Umam, K. (2021). Iklim Komunikasi Berbasis Kearifan Lokal Studi Kasus Di Pusat Pelatihan Dan Pengembangan Dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara LAN-RI Jatinangor. *Ministrate Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 3(1), 34. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v3i1.9621>
- Amirusna, R., Purnomo, A. M., & Setiawan, K. (2025). Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan Prima di Kecamatan Bojong Gede. *Karimah Tauhid*, 4(12), 9399. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i12.22070>
- Andi, A. Z. A. P. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Etos Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Antroposen Journal of Social Studies and Humaniora*, 3(1), 59. <https://doi.org/10.33830/antroposen.v3i1.7114>
- Ardan, A. F., & Wijayani, Q. N. (2023). KOMUNIKASI INTERPERSONAL DALAM ERA DIGITAL TANTANGAN DAN PELUANG. *ARIMA Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 99. <https://doi.org/10.62017/arima.v1i3.663>
- Atsauri, M. S., Sukarman, S., & Kurniawan, M. A. (2026). IMPLEMENTASI TEKNOLOGI DIGITAL DALAM PENYUSUNAN RENCANA KERJA SEKOLAH: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(2), 775. <https://doi.org/10.51878/learning.v6i2.8982>
- Azra, A. D., Rubiyanti, R. N., Silvianita, A., & Widodo, A. (2024). The Effect of Digital Culture on Employee Performance: A Conceptual Paper. *International*

*Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(5), 467.  
<https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i5.9162>

- Basyir, V., Muhandi, M., & Suyanto, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Dokter. *Jurnal Integrasi Kesehatan & Sains*, 5(2), 117. <https://doi.org/10.29313/jiks.v5i2.11534>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Cardoso-Pereira, I., Gomes, G. A., Ribeiro, D. M., Souza, A. F. D., Lucena, D., & Pinto, G. (2023). Supporting the Careers of Developers with Disabilities: Lessons from Zup Innovation. *arXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2303.05429>
- Choirunnisa, R. (2022). PENGARUH KOMPETENSI AUDITOR DAN PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP PENDETEKSIAN FRAUD. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 9(1), 119. <https://doi.org/10.25105/jat.v9i1.10294>
- Christanto, B., Ayu, C. S., Tanzil, A. T., & Gregory, C. (2026). HUBUNGAN GREEN PRODUCT, GREEN ROOM LAYOUT, DAN SERVICE QUALITY TERHADAP REPURCHASE INTENTION PADA PEMBELAJARAN MAHASISWA KAMPUS X. *LEARNING Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(2), 1023. <https://doi.org/10.51878/learning.v6i2.9702>
- Dianmas, T. F., & Hermiati, N. F. (2023). Pengaruh Budaya Orgnisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (PT. Baja Karya Utama Bekasi). *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 7(1). <https://doi.org/10.29408/jpek.v7i1.12508>
- Evianisa, H., Sukmawati, A., & Slamet, A. S. (2021). Exploring the Relationship of Competency, Management Best Practices, and Employee Performance in a Palm Oil Mill Company. *Binus Business Review*, 12(1), 85. <https://doi.org/10.21512/bbr.v12i1.6407>
- Fajriyani, D., Fauzi, A., Kurniawati, M. D., Dewo, A. Y. P., Baihaqi, A. F., & Nasution, Z. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 1004. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v4i6.1631>
- Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Nitami, A. D., Firmansyah, A., Lestari, F., Widyananta, R. Y., Rahmah, T. S. N., & Pradana, T. W. (2022). PERAN KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DALAM ORGANISASI DI PT. MULTI DAYA BANGUN MANDIRI (LITERATURE REVIEW MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 588. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6.1091>
- Handayani, K., Utaminingsih, A., & Santoso, D. (2024). Pengaruh Kompetensi Literasi Digital dan Komunikasi yang Intensif terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Sistem Kerja Tim sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1163. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i4.1086>

- Kahfi, F. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 37. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.183>
- Kallang, S., & Noviaristanti, S. (2024). Analysis of the Effect Adoption Digital Technology on Workplace Digitalisation Transformation at PT Indosat Ooredoo Hutchison. *International Journal of Business and Management*, 19(4), 16. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n4p16>
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., & Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00744-2>
- Laina, Y., & Djamil, M. (2021). Penilaian Kinerja Sekretaris dalam Menerapkan Administrasi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banda Aceh. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Sekretari*, 6(2), 27. <https://doi.org/10.35870/jemensri.v6i2.1138>
- Larasshati, K., & Priyastiwi, P. (2024). PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2). <https://doi.org/10.32477/jrabi.v4i2.1026>
- Lusianawati, H. (2025). The Role of Interpersonal Communication in Improving Work Effectiveness in an Organizational Environment. *Journal of Dialogos*, 2(4), 40. <https://doi.org/10.62872/1kxjx381>
- Marlius, D., Susanti, F., fernos, jhon, & Harmen, A. A. (2023). KINERJA PEGAWAI DILIHAT DARI KOMUNIKASI ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA. *Creative Research Management Journal*, 6(2), 112. <https://doi.org/10.32663/4gzg9t11>
- Masroh, M. M., & Sapruwan, M. (2023). Komitmen dan Disiplin Diri serta Iklim Organisasi sebagai Faktor Pendorong Kinerja Pegawai. *EKOMABIS Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v4i01.92>
- Maulidiya, L., Herachwati, N., & Choirunnisa, Z. (2024). Kemampuan Komunikasi pada Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. *KAGANGA Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial-Humaniora*, 7(2), 1458. <https://doi.org/10.31539/kaganga.v7i2.11015>
- Mayasari, A. (2023). Peran Transformasi Digital dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Sekolah Yayasan Marsudirini Cabang Yogyakarta. *Journal on Education*, 5(4), 16659. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2845>
- Mulianto, H., Maarif, M. S., Zulfainarni, N., & Hasanah, N. (2024). Development of digital competencies towards improving performance of ministry of agrarian and spatial planning: insight from Indonesia. *JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(2), 76. <https://doi.org/10.29210/020243745>

- Mulki, R. D. I. M., Pratidina, G., Rahmadani, N. T., & Lestari, D. A. (2024). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Desa Sukakarya. *Karimah Tauhid*, 3(8), 8922. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v3i8.14548>
- Nasrul, H. W., Buulolo, M., & Ratnasari, S. L. (2021). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, LINGKUNGAN KERJA, IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL DIMENSI*, 10(2), 317. <https://doi.org/10.33373/dms.v10i2.3312>
- Nelly, R., & Erdiansyah, R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT Pakar Anugerah Gemilang). *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(4), 427. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i4.19343>
- Novianti, H. (2024). Analisis Implementasi Pelatihan Komunikasi Interpersonal Penggiat Anti Narkoba. *Prophetic Professional Empathy and Islamic Counseling Journal*, 6(2), 152. <https://doi.org/10.24235/prophetic.v6i2.16658>
- Nurain, A., Chaniago, H., & Efawati, Y. (2024). Digital Behavior and Impact on Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Technology Management & Innovation*, 19(3), 15. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242024000300015>
- Pertiwi, A. B., Ali, H., & Sumantyo, F. D. S. (2022). Pengaruh Persepsi Harga dan Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan melalui Kepuasan Pelanggan pada E-commerce Shopee. *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(2), 537. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i2.63>
- Prameswari, D., Rahayu, I., & Azzahra, F. (2024). Model Peningkatan Relationship Quality Pada Komunitas Bisnis UKM Pasca COVID-19: Peran Mediasi Inter-Organizational Collaborative Innovation. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 25(2), 208. <https://doi.org/10.30659/ekobis.25.2.208-222>
- Putra, G. A. (2023). Korelasi Iklim Komunikasi Organisasi Dengan Motivasi Kerja Pegawai : Studi Analisis Dalam Mencapai Tujuan Organisasi. *INNOVATIVE Journal Of Social Science Research*, 3(6), 4518. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i6.6745>
- Putro, S., & Yuliadi, K. (2022). Pengaruh Pemberdayaan, Hard Skill dan Soft Skill terhadap Kinerja Karyawan Sanggar Seni di Yogyakarta. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 7(2), 320. <https://doi.org/10.29210/30031770000>
- Rahmadin, A. N., Saleh, M., & Esabella, S. (2022). Dampak Pelatihan dan Pendidikan terhadap Tingkat Kinerja Guru dengan Teknologi Informasi Komunikasi sebagai Variabel Mediasi di Sekolah Dasar Negeri Telaga Baru Kabupaten Sumbawa Barat. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2823. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.784>
- Rahmah, A., Widiyanarti, T., Ahadiyyah, A., Fauzan, A., Chaniago, A. N., Ayala, E. R., & Azahra, K. A. (2024). Adaptasi dalam Komunikasi Antarbudaya: Membangun

- Jembatan antara Tradisi dan Modernitas. *Indonesian Culture and Religion Issues.*, 1(4), 14. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i4.96>
- Randi, R. W. (2023). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 7(1), 79. <https://doi.org/10.24235/jiem.v7i1.14131>
- Ratnasari, S. L., Wulandari, S., & Hadi, M. A. (2022). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, HUMAN RELATION, KOMPETENSI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL DIMENSI*, 11(1), 115. <https://doi.org/10.33373/dms.v11i1.3958>
- Ritonga, A., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Mode Fashion Medan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1427. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.740>
- Rustandi, R. S., Rahmawati, R., & Rahman, M. M. (2025). Komunikasi Efektif: Kunci Sukses Manajemen Organisasi. *Karimah Tauhid.*, 4(6), 3899. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v4i6.17765>
- Salfa, G. Z., Muttaqin, R., & Rahmi, P. P. (2025). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi)*, 11(1), 192. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3553>
- Samuel, L., & Ramli, A. H. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi pada Industri Manufaktur. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(1), 282. <https://doi.org/10.52644/joeb.v13i1.1501>
- Sapitri, D., & Pancasasti, R. (2021). Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 6, 252. <https://doi.org/10.33050/tmj.v6i2.1756>
- Saputri, E. F., MOEHERIONO, M., & Winarto, W. (2022). Pengaruh Hardskill Dan Softskill Terhadap Kinerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Pada PT.Solindo Tama Jaya). *Aplikasi Administrasi Media Analisa Masalah Administrasi*, 31. <https://doi.org/10.30649/aamama.v25i1.43>
- Savitri, R., Nadia, F. N. D., & Yogatama, G. A. (2023). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi untuk Mencapai Komitmen Profesional dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Mediator. *JURNAL DIVERSITA*, 9(1), 140. <https://doi.org/10.31289/diversita.v9i1.9131>
- Septa, E. E., & Erdiansyah, R. (2024). Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 657. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v8i3.30240>
- Setiawan, M. A., Ubaidillah, H., Firdaus, V., & Kusuma, K. A. (2024). Meningkatkan Kinerja Karyawan di Indonesia: Studi tentang Determinan dan Implikasinya.

- Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(2), 21.  
<https://doi.org/10.47134/jpem.v1i2.266>
- Sinaga, J., Maidani, M., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Lande, A., Sanjaya, H. T., Faturrahman, M. A., & Hermawan, M. R. (2023). Peran Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 1(4), 154. <https://doi.org/10.38035/jkis.v1i4.287>
- Soemadi, R. R. A. (2021). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN KARYAWAN PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH TANGERANG. *Dynamic Management Journal*, 5(1), 13. <https://doi.org/10.31000/dmj.v5i1.4016>
- Subagya, S., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 87. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i1.8408>
- Suhanta, B., Jufrizen, J., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1396. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.736>
- Sukatin, Zulqarnain, Zulbasri, H., & Ardaini, A. (2025). Peran Manajemen Komunikasi dalam Menciptakan Iklim Organisasi yang Produktif. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 3(3), 1304. <https://doi.org/10.61104/jq.v3i3.2020>
- Sumartik, S., & Ambarwati, R. (2023). Manajemen Talenta dan Implementasinya di Industri. In *Umsida Press eBooks*. <https://doi.org/10.21070/2023/978-623-464-074-8>
- Syahrani, A. I., Putri, A. K., Sharon, A., Diani, V. R., Cahyani, Z. N., & Mangundjaya, W. L. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digital. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 3(2), 56. <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2.312>
- Tj, H. W., Wahyoedi, S., & Andre, P. (2023). Peranan kompetensi dalam memediasi pengaruh pelatihan dan motivasi serta dampaknya terhadap kinerja tenaga penjual. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(4), 921. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i4.25394>
- Trávníčková, H., Ostin, V., & Mazurchenko, A. (2024). Driving Success: Unveiling Key Trends in Employee Training and Competency Development within the Automotive Industry. *Central European Business Review*, 13(4), 59. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.366>
- Vandela, F., & Sugiarto, A. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 429. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i3.4913>

# Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal

Volume 8 Nomor 5 (2026) 425 - 439 P-ISSN 2656-274x E-ISSN 2656-4691

DOI: 10.47476/reslaj.v8i5.12042

- Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 672. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3720>
- Widihartono, R. P., & Ahmadi, M. A. (2024). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 204. <https://doi.org/10.60023/ye0a0g07>
- Widodo, S. D., Rubiyanti, N., Widodo, A., & Silvianita, A. (2024). The Role of Digital Transformation in Improving Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 7(1), 109. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3181>
- Yanti, N., Mallisza, D., & Mariandi, R. (2022). Optimalisasi Prestasi Kerja Karyawan dengan Menggunakan Analisis SEM PLS. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 233. <https://doi.org/10.37034/infec.v4i4.171>