

# **Pengaruh Budaya Organisasi dan Adaptabilitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan: Peran Mediasi Pemanfaatan Teknologi Informasi pada Perusahaan Bidang Air Minum**

**Salsabila Putri Ersa Anjarry, Riedel Paulus Jacobis**

Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Surabaya

Email korespondensi: [salsabila.22303@mhs.unesa.ac.id](mailto:salsabila.22303@mhs.unesa.ac.id)

## **Abstract**

*This study examines the effects of organizational culture and employee adaptability on company performance through information technology utilization at Public Water Utility Company. Using a quantitative explanatory design with 87 employees, the study employed SEM-PLS for data analysis. The results show that organizational culture does not significantly affect company performance, while employee adaptability has a positive and significant effect on company performance. Organizational culture and employee adaptability both positively and significantly affect information technology utilization. Information technology utilization also has a positive and significant effect on company performance, and it significantly mediates the relationship between organizational culture and company performance, but not between employee adaptability and company performance. The model explains 83.9% of the variance in company performance. These findings highlight the importance of digital utilization and employee adaptability in supporting public service performance.*

**Keywords:** *organizational culture; employee adaptability; information technology utilization; company performance; SEM-PLS*

## **1. PENDAHULUAN**

Kebutuhan air bersih di Indonesia menjadi isu strategis seiring pertumbuhan penduduk, urbanisasi, dan tekanan lingkungan akibat perubahan iklim. Kondisi ini menuntut perusahaan penyedia layanan air bersih untuk mampu memberikan pelayanan yang efisien, merata, dan berkelanjutan. Perusahaan dibidang air minum memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat. Dalam menjalankan fungsinya, perusahaan perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas karena karyawan merupakan pelaksana utama kegiatan operasional yang secara langsung memengaruhi kualitas pelayanan publik. Keberagaman usia, masa kerja, dan latar belakang pekerjaan karyawan sebagaimana tercantum dalam laporan tahunan perusahaan menjadi potensi yang dapat mendukung organisasi, namun juga memerlukan pengelolaan yang efektif agar karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan yang semakin dinamis.

Kinerja perusahaan merupakan indikator penting untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Daft (2010) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil yang dicapai melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal. Berdasarkan laporan tahunan perusahaan indikator manajemen kerja dan reputasi serta budaya menunjukkan

peningkatan pada periode 2023–2025. Meskipun demikian, peningkatan tersebut perlu dipertahankan dan ditingkatkan mengingat semakin kompleksnya tuntutan pelayanan publik serta perkembangan teknologi yang terus berlangsung.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja perusahaan adalah budaya organisasi. Robbins & Judge (2019) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Hofstede et al. (2010) memandang budaya sebagai pemrograman kolektif yang membedakan suatu kelompok dari kelompok lainnya, sedangkan Afandi (2018) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai dan keyakinan yang diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam menghadapi berbagai permasalahan organisasi. Luthans (2011) menambahkan bahwa budaya organisasi berupa pola nilai, keyakinan, dan asumsi yang memengaruhi perilaku anggota organisasi, sementara Schein (2010) mendefinisikannya sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan untuk menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pada perusahaan bidang air minum, budaya kerja menjadi pedoman perilaku kerja seluruh karyawan. Penelitian Hofstede et al. (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil dapat meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Selain budaya organisasi, adaptabilitas karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam menghadapi transformasi digital. Pulakos et al., (2000) mendefinisikan adaptabilitas sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan keterampilan dan perilakunya terhadap perubahan situasi kerja, termasuk perubahan teknologi. Burke C. Shawn et al. (2006) menyatakan bahwa adaptabilitas merupakan prasyarat penting bagi efektivitas kinerja pada lingkungan kerja yang kompleks dan berbasis teknologi. Luthans (2011) menjelaskan bahwa adaptabilitas merupakan sumber daya psikologis yang memungkinkan individu tetap fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Temuan Caballero-Morales (2021) juga menunjukkan bahwa adaptabilitas karyawan berperan penting dalam keberhasilan pemanfaatan teknologi digital. Fenomena tersebut terlihat pada perusahaan bidang air minum melalui rotasi divisi kerja serta penggunaan berbagai sistem digital yang menuntut karyawan untuk terus menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi.

Pemanfaatan teknologi informasi selanjutnya menjadi faktor strategis yang dapat menjembatani pengaruh budaya organisasi dan adaptabilitas karyawan terhadap kinerja perusahaan. Laudon & Laudon (2022) menyatakan bahwa teknologi informasi mampu meningkatkan efisiensi dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Turban Efraim et al. (2018) menambahkan bahwa teknologi informasi berperan dalam meningkatkan kualitas layanan dan inovasi bisnis, sedangkan Bocij Paul et al., (2019) menegaskan perannya dalam mendukung strategi organisasi. Penelitian Erawati & Winangsit (2019), serta menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. perusahaan bidang air minum telah menerapkan berbagai sistem digital seperti sistem absensi digital, dan sistem pembayaran online sebagai bentuk transformasi digital perusahaan. Namun demikian, hasil penelitian Syahrudin et al. (2025), Nurmiati et al. (2022), Peppard Joe & Ward John (2016)

menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan masih menghasilkan temuan yang beragam.

Pada perusahaan bidang air minum menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh budaya organisasi dan kemampuan adaptasi karyawan. Perusahaan telah menerapkan berbagai sistem digital untuk mendukung efektivitas operasional dan pelayanan kepada pelanggan. Namun, perbedaan kemampuan digital, usia, pengalaman kerja, serta tingkat penerimaan terhadap perubahan menyebabkan pemanfaatan teknologi informasi belum selalu optimal. Di sisi lain, penerapan budaya organisasi sebagai pedoman perilaku kerja juga memerlukan internalisasi yang baik agar dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, dan pemanfaatan teknologi informasi merupakan faktor penting yang saling berkaitan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan adaptabilitas karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui pemanfaatan teknologi informasi pada perusahaan bidang air minum menjadi penting untuk dilakukan.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Budaya Organisasi**

Luthans (2011) mendefinisikan budaya organisasi yaitu pola nilai, keyakinan, serta asumsi yang dimiliki bersama pada organisasi serta memengaruhi perilaku para anggotanya.

#### Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Luthans (2011) terdiri dari empat kategori yang diuraikan sebagai berikut:

1. Observed behavioral regularities (Kebiasaan perilaku yang teramati)  
Peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Anggota organisasi saling berinteraksi dengan menggunakan tata cara, istilah, dan Bahasa yang sama dengan mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati.
2. Norms (Norma)  
Norma-norma suatu standar mengenai perilaku yang ditampilkan termasuk pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan.
3. Philosophy/Rules (Filosofi/aturan)  
Aturan pada pedoman yang harus ditaati jika bergabung dengan organisasi. Anggota baru mempelajari agar dapat diterima dalam organisasi tersebut.
4. Organizational Climate (Iklim organisasi)  
Iklim organisasi merupakan perasaan mengenai organisasi secara keseluruhan yang dicerminkan oleh cara para anggota berinteraksi dan cara hubungan dengan pelanggan atau lingkungan di luar organisasi.

### **Adaptabilitas Karyawan**

Pulakos et al. (2000) mengartikan adaptabilitas karyawan sebagai kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku, keterampilan, dan sikap sesuai dengan tuntutan pekerjaan, perubahan lingkungan, serta situasi yang tidak terduga. Mereka juga mengembangkan taksonomi adaptabilitas di tempat kerja yang meliputi berbagai dimensi, seperti penyesuaian terhadap teknologi baru, kemampuan memecahkan masalah yang tidak terduga, dan kemampuan bekerja di bawah tekanan.

Indikator Adaptabilitas Karyawan menurut Pulakos et al. (2000) :

1. Penyesuaian terhadap Teknologi Baru (*Handling Work and Technological Change*)  
Penyesuaian terhadap teknologi baru adalah kemampuan karyawan untuk mempelajari, memahami, dan menggunakan sistem atau perangkat teknologi yang terus berkembang di lingkungan kerja. Karyawan yang adaptif akan lebih cepat menguasai teknologi, memanfaatkan aplikasi digital, serta mengintegrasikan teknologi dalam pekerjaannya untuk meningkatkan produktivitas.
2. Kemampuan Memecahkan Masalah yang Tidak Terduga (*Solving Problems Creatively*)  
Kemampuan memecahkan masalah yang tidak terduga adalah keterampilan individu dalam menghadapi tantangan, hambatan, atau situasi darurat yang muncul di luar perkiraan. Karyawan dengan adaptabilitas tinggi mampu menemukan solusi kreatif, mengambil keputusan tepat, serta tetap fokus meskipun berada dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.
3. Kemampuan Bekerja di Bawah Tekanan (*Handling Emergencies or Crisis Situations*)  
Kemampuan bekerja di bawah tekanan adalah kapasitas karyawan untuk tetap tenang, profesional, dan efektif dalam situasi kerja yang penuh tekanan, seperti beban kerja tinggi, target ketat, atau kondisi krisis. Adaptabilitas dalam aspek ini terlihat dari kemampuan menjaga kinerja, mengendalikan emosi, serta tetap produktif meskipun menghadapi tekanan besar.

### **Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Pengertian pemanfaatan teknologi informasi menurut Turban Efraim et al. (2018) mendefinisikan IT utilization sebagai penggunaan teknologi berbasis komputer untuk memperbaiki kualitas layanan, meningkatkan efisiensi proses, dan mendorong inovasi model bisnis. Pandangan ini menggarisbawahi peran TI dalam memberikan nilai tambah pada kualitas pelayanan dan inovasi organisasi.

Indikator pemanfaatan teknologi informasi Terdapat lima indikator pemanfaatan teknologi informasi menurut Turban Efraim et al. (2018)

1. *Product Development* (Pengembangan produk/layanan digital)

Pengembangan layanan digital mencerminkan kemampuan organisasi dalam menggunakan teknologi informasi untuk menciptakan atau meningkatkan produk dan layanan yang ditawarkan. Melalui penggunaan sistem berbasis computer, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mempercepat inovasi layanan.

2. *Process Improvement* (Perbaikan proses kerja)

Perbaikan proses kerja menggambarkan sejauh mana penerapan teknologi informasi membantu perusahaan. Sistem informasi membantu dalam menyederhanakan alur kerja dan mengurangi hambatan operasional dan mempercepat pengambilan keputusan pada perusahaan.

3. *Cost Efficiency* (Efisiensi biaya dan waktu)

Efisiensi biaya dan waktu menggambarkan manfaat penggunaan teknologi informasi dalam menekan biaya perusahaan, melalui sistem kegiatan administrasi, transaksi, serta proses pelayanan dapat dilakukan dengan waktu dan tenaga yang lebih sedikit.

4. *Competitive Advantage* (Keunggulan kompetitif layanan)

Keunggulan kompetitif mencerminkan kemampuan organisasi untuk memperoleh keunggulan melalui pemanfaatan teknologi informasi, teknologi memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas layanan. Dengan dukungan sistem informasi yang efektif, organisasi dapat meningkatkan daya saing jangka panjang.

5. *Globalization* (Keterhubungan dan Jangkauan Global)

Keterhubungan dan Jangkauan secara menyeluruh atau global yang menggambarkan kemampuan teknologi informasi dalam menjaga komunikasi, koordinasi, dan kolaborasi lintas lokasi serta waktu sehingga perusahaan dapat berlangsung secara berkelanjutan.

### **Kinerja Perusahaan**

Pengertian Daft (2010) dalam *Organization Theory and Design* menyatakan bahwa *organizational performance* yaitu kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Pandangan ini menekankan bahwa efisiensi dan efektivitas merupakan komponen utama dalam penilaian kinerja.

Indikator kinerja perusahaan terdapat lima indikator kinerja perusahaan menurut Daft (2010) :

1. Efektivitas (*Effectiveness*)

Efektivitas mengacu pada sejauh mana organisasi mencapai tujuan serta target yang sudah ditetapkan. Suatu organisasi dianggap efektif apabila output yang dihasilkan sesuai dengan sasaran strategis dan mampu memenuhi kebutuhan stakeholder.

2. Efisiensi (*Efficiency*)

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya (waktu, biaya, tenaga kerja, dan aset lainnya) secara optimal untuk menghasilkan

- output maksimal. Dengan kata lain, efisiensi menilai perbandingan antara input dan output organisasi.
3. Produktivitas (*Productivity*)  
Produktivitas menggambarkan tingkat output yang dihasilkan dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan. Produktivitas tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menghasilkan hasil kerja yang besar dengan sumber daya yang minimal.
  4. Kualitas (*Quality*)  
Kualitas tercermin dari kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, menggunakan sumber daya secara efisien, serta menghasilkan output yang berkualitas. Menilai produk atau layanan yang dihasilkan organisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan dan mampu memuaskan pelanggan.
  5. Adaptabilitas (*Adaptability*)  
Adaptabilitas menunjukkan organisasi mampu untuk menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan eksternal seperti pasar, regulasi, dan teknologi. Organisasi yang adaptif lebih mudah mempertahankan kinerja tinggi dalam kondisi dinamis.

### **3. METODE PENELITIAN**

#### **Rancangan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori yang bertujuan menguji hubungan kausal antara budaya organisasi dan adaptabilitas karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui pemanfaatan teknologi informasi sebagai variabel intervening. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pengukuran variabel secara objektif dan pengujian hipotesis menggunakan data numerik yang dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan pada perusahaan bidang air minum. Objek penelitian meliputi budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan persepsi karyawan melalui instrumen kuesioner.

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan bidang air minum yang berjumlah 687 orang. Populasi tersebut dipilih karena seluruh karyawan terlibat dalam pelaksanaan aktivitas operasional perusahaan dan berpotensi merasakan penerapan budaya organisasi, adaptabilitas kerja, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam lingkungan kerja. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sebanyak 87 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun agar memiliki pemahaman yang memadai mengenai budaya kerja, penggunaan teknologi informasi, dan sistem operasional perusahaan.

### **Pengumpulan Data**

Data penelitian dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Observasi dilakukan secara langsung di lingkungan perusahaan bidang air minum selama periode Januari hingga Maret untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi organisasi dan aktivitas kerja karyawan. Selain itu, wawancara dilakukan kepada beberapa karyawan tetap guna memperoleh informasi pendukung terkait fenomena yang diteliti.

Instrumen utama penelitian adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Pengukuran menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Sebelum digunakan dalam analisis, instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan ketepatan serta konsistensi pengukuran.

### **Analisis Data**

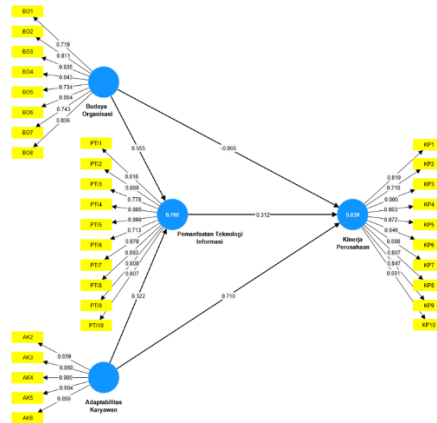
Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel penelitian. Interpretasi data dilakukan berdasarkan nilai rata-rata skor yang diperoleh dari jawaban responden. Selanjutnya, SEM-PLS digunakan untuk menguji model penelitian dan hubungan antarvariabel. Analisis meliputi evaluasi *outer model* melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Composite Reliability*. Evaluasi *inner model* dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), *effect size* ( $f^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai probabilitas ( $p$ -value)  $\leq 0,10$ .

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari 87 karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 55 orang (63%), sedangkan perempuan sebanyak 32 orang (37%). Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–35 tahun dan 50–56 tahun, masing-masing sebanyak 17 orang (20%). Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 16–20 tahun sebanyak 23 orang (26%), yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang. Dari sisi pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan Sarjana sebanyak 51 orang (59%). Sementara itu, berdasarkan status perkawinan, mayoritas responden telah menikah sebanyak 75 orang (86%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan dengan usia produktif, pengalaman kerja yang cukup panjang, serta tingkat pendidikan yang baik, sehingga mampu memberikan gambaran yang representatif terkait budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan.

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)



Gambar 1. Measurement

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5. Nilai *outer loading* budaya organisasi berada pada rentang 0,719–0,854, adaptabilitas karyawan 0,659–0,904, pemanfaatan teknologi informasi 0,713–0,899, dan kinerja perusahaan 0,710–0,900, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk masing-masing

Tabel 1. Nilai AVE

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,632
Adaptabilitas Karyawan	0,708
Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,687
Kinerja Perusahaan	0,684

Tabel 1 mendeskripsikan bahwa nilai AVE pada variabel budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan  $\geq 0,5$  maka dikatakan variabel-variabel tersebut memenuhi *convergent validity* yang baik

*Cross loading* pada variabel budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan memiliki nilai korelasi antar instrumen dengan konstruk lainnya, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*, karena memiliki nilai korelasi yang lebih kuat terhadap konstruknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten dalam model penelitian ini memiliki tingkat keunikan yang baik serta tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk

Tabel 2. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,932
Adaptabilitas Karyawan	0,923
Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,956
Kinerja Perusahaan	0,956

Tabel 2 mendeskripsikan bahwasannya nilai *composite reliability* pada keseluruhan variabel  $\geq 0,7$  artinya variabel budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, serta kinerja perusahaan sudah memenuhi kriteria *composite reliability* ataupun dapat dikatakan keseluruhan variabel reliabel

Tabel 3. Cronbach's Alpha dan rho A

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A
Budaya Organisasi	0,916	0,921
Adaptabilitas Karyawan	0,893	0,896
Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,949	0,953
Kinerja Perusahaan	0,948	0,950

Dari Tabel 3 nilai *cronbach's alpha* serta *rho\_A* pada variabel budaya organisasi, adaptabilitas karyawan, pemanfaatan teknologi informasi, dan kinerja perusahaan lebih dari 0,7. Artinya semua variabel sudah memenuhi kriteria *cronbach's alpha* dan *rho\_A* atau dapat dikatakan keseluruhan variabel memegang reliabilitas yang baik

### Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Tabel 4. R-Square

Variabel	R-square	Keterangan
Kinerja Perusahaan	0,839	Baik
Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,700	Baik

Tabel 4 mengindikasikan bahwasannya nilai *R-square* sebesar 0,839 pada variabel kinerja perusahaan ditunjukkan melalui kemampuan variabel budaya organisasi dan adaptabilitas karyawan dalam menjelaskan kinerja perusahaan sebesar 83,9%. Selanjutnya *R-square* sebesar 0,700 pada variabel pemanfaatan teknologi informasi ditunjukkan melalui kemampuan variabel budaya organisasi dan adaptabilitas karyawan dalam menjelaskan pemanfaatan teknologi informasi sebesar 70%.

Tabel 5. Uji Kausalitas

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistic	Keterangan	P values	Kesimpulan
Budaya Organisasi-> Kinerja Perusahaan	-0,065	0,651	$\leq 1,65$ (Tidak Signifikan)	0,515	Hipotesis Ditolak
Adaptabilitas Karyawan-> Kinerja Perusahaan	0,710	6,058	$\geq 1,65$ (Signifikan Positif)	0,000	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi-> Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,555	4,882	$\geq 1,65$ (Signifikan Positif)	0,000	Hipotesis Diterima
Adaptabilitas Karyawan-> Pemanfaatan Teknologi Informasi	0,322	2,830	$\geq 1,65$ (Signifikan Positif)	0,005	Hipotesis Diterima
Pemanfaatan Teknologi Informasi-> Kinerja Perusahaan	0,312	2,116	$\geq 1,65$ (Signifikan Positif)	0,035	Hipotesis Diterima
Budaya Organisasi-> Pemanfaatan Teknologi Informasi-> Kinerja Perusahaan	0,173	2,257	0,024	$\geq 1,65$ (Signifikan Positif)	Hipotesis Diterima

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel	T-Statistic	Keterangan	P values	Kesimpulan
Adaptabilitas Karyawan-> Pemanfaatan Teknologi Informasi-> Kinerja Perusahaan	0,100	1,389	0,165	$\leq 1,65$ (Tidak Signifikan)	Hipotesis Ditolak

Berdasarkan hasil uji kausalitas pada Tabel 5, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *t-statistic* sebesar 0,651 ( $< 1,65$ ) dan *original sample* sebesar -0,065. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara langsung sehingga H1 ditolak. Sebaliknya, adaptabilitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *t-statistic* sebesar 6,058 ( $> 1,65$ ) dan *original sample* sebesar 0,710. Artinya, semakin tinggi kemampuan adaptasi karyawan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan, sehingga H2 diterima.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,882 ( $> 1,65$ ) dan *original sample* sebesar 0,555. Selain itu, adaptabilitas karyawan juga berpengaruh positif terhadap pemanfaatan teknologi informasi dengan nilai *original sample* sebesar 0,322 dan *t-statistic* sebesar 2,830 ( $> 1,65$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kemampuan adaptasi karyawan dapat mendorong peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dalam perusahaan. Oleh karena itu, H3 dan H4 diterima.

Selanjutnya, pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan nilai *t-statistic* sebesar 2,116 ( $> 1,65$ ) dan *original sample* sebesar 0,312. Hal ini menunjukkan bahwa semakin optimal pemanfaatan teknologi informasi, semakin baik pula kinerja perusahaan. Dengan demikian, H5 diterima. Secara keseluruhan, adaptabilitas karyawan dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi faktor yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan

Dari Tabel 5 tersebut diketahui bahwasannya koefisien pengaruh tidak langsung yang didapatkan pada budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan melalui pemanfaatan teknologi informasi yakni 0,173 dimana nilai *t-statistic*  $2,257 \geq 1,65$ . Dengan demikian pemanfaatan teknologi informasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dengan cara positif serta signifikan. Dengan demikian H6 diterima. Selain itu, koefisien pengaruh tidak langsung yang didapatkan pada adaptabilitas karyawan terhadap kinerja perusahaan melalui pemanfaatan teknologi yakni 0,100 dimana nilai *t-statistic*  $1,389 \leq 1,65$ . Dengan demikian pemanfaatan teknologi tidak bisa memediasi adaptabilitas karyawan terhadap kinerja perusahaan dengan metode positif namun tidak signifikan. Dengan demikian H7 ditolak

## Pembahasan

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil pengujian hipotesis yang dijalankan, diketahui bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini ditunjukkan melalui bahwa hubungan antara kedua variabel tidak searah dan tidak memiliki kekuatan yang cukup secara statistik, sehingga perubahan pada budaya organisasi tidak secara langsung berdampak pada

peningkatan kinerja perusahaan. Menurut Luthans (2011), budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut Bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja.

Budaya organisasi yang kuat diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang selaras dengan tujuan organisasi sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi telah melekat dalam perilaku kerja karyawan dan menjadi standar dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan tidak tampak secara langsung dalam hasil penelitian ini. Didukung oleh temuan peneliti terdahulu yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan, seperti Nurmiati et al. (2022) .

Pada perusahaan bidang air minum, budaya organisasi yang tercermin melalui penerapan nilai-nilai budaya kerja pada dasarnya telah diterapkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dalam penelitian dengan hasil kuesioner menunjukkan adanya respon sangat tidak setuju yang mengindikasikan bahwa implementasi filosofi budaya kerja belum sepenuhnya dirasakan secara optimal oleh karyawan serta respon tidak setuju yang mengindikasikan bahwa perbedaan pengalaman kerja, unit kerja, ataupun pemahaman individu menjadi faktor yang memengaruhi tingkat internalisasi budaya organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi telah diterapkan secara luas, tingkat pemahaman dan penghayatan terhadap nilai-nilai budaya masih bervariasi sehingga implementasinya dalam perilaku kerja belum sepenuhnya seragam.

Karyawan dengan masa kerja yang relatif panjang, termasuk yang telah bekerja selama enam belas hingga dua puluh tahun, umumnya telah memiliki pemahaman yang baik terhadap sistem, prosedur, dan mekanisme kerja perusahaan. Kondisi ini membuat pelaksanaan pekerjaan lebih berfokus pada penyelesaian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan jobdesk masing-masing, sementara nilai-nilai budaya kerja telah menjadi bagian dari kebiasaan kerja sehari-hari yang tercermin melalui kepatuhan terhadap aturan dan prosedur perusahaan. Namun, perbedaan tingkat internalisasi budaya di antara karyawan menyebabkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan belum terlihat secara langsung. Selain itu, kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja, koordinasi antarbagian, dan dukungan sistem kerja yang digunakan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang diwujudkan melalui budaya kerja pada perusahaan bidang air minum tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, karena nilai-nilai tersebut telah melekat dan menjadi standar dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari..

### **Pengaruh Adaptabilitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Dari pengujian hipotesis yang sudah dilakukan, diketahui bahwa adaptabilitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara kedua variabel, peningkatan adaptabilitas karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan dan sebaliknya, penurunan adaptabilitas karyawan akan berdampak pada menurunnya kinerja perusahaan. Menurut Pulakos et al. (2000), adaptabilitas karyawan merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, tuntutan pekerjaan, pemecahan masalah, serta kondisi kerja yang dinamis.

Karyawan yang memiliki tingkat adaptabilitas tinggi cenderung mampu merespon perubahan secara efektif, mempertahankan kualitas kerja, dan menjalankan tugas secara optimal dalam berbagai situasi. Dengan hal tersebut kemampuan adaptasi yang baik dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Temuan ini didukung oleh beberapa peneliti terdahulu, seperti (Akça et al. 2018, Friedman et al. 2018, Rashid Tariq & Aslam, 2011, Sony & Mekoth, 2022, Wulandari et al. 2020) yang mengungkapkan bahwa adaptabilitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yang menunjukkan bahwa karyawan telah mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, menyelesaikan permasalahan, serta menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di perusahaan. Kemampuan ini didukung oleh profesionalitas, pengalaman kerja, serta dominasi usia karyawan yang berada pada rentang 31–55 tahun, yaitu usia produktif dengan tingkat kematangan kerja yang relatif tinggi. Pada rentang usia tersebut, karyawan umumnya memiliki pengalaman dan pemahaman yang baik terhadap dinamika organisasi sehingga lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja maupun tuntutan pekerjaan. Selain itu, masa kerja yang relatif panjang turut memperkuat kemampuan adaptasi karena karyawan telah terbiasa menghadapi berbagai situasi kerja dan mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan secara profesional. Kombinasi usia produktif, pengalaman kerja, dan kemampuan adaptasi yang baik menjadikan karyawan lebih stabil, fleksibel, serta responsif dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan bidang air minum.

### **Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara kedua variabel, semakin naik pemanfaatan teknologi informasi maka kinerja perusahaan juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila pemanfaatan teknologi informasi menurun, maka kinerja perusahaan cenderung mengalami penurunan. Menurut Turban Efraim et al. (2018), pemanfaatan teknologi informasi merupakan penggunaan teknologi berbasis komputer untuk mendukung proses bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat akses informasi, serta membantu pengambilan keputusan dalam organisasi.

Pemanfaatan teknologi informasi yang optimal memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja, kualitas layanan, serta produktivitas sehingga mampu mendukung pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. (Erawati & Winangsit (2019), Nakulo Djatikusumo (2016), Eko Mardijono Didik (2009), Endraswari & Pi (2006), Meirina & Dewi (2021)).

Dalam penelitian pada perusahaan bidang air minum, hasil analisis menunjukkan bahwa semakin optimal pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung aktivitas kerja, maka semakin meningkat pula kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut terjadi saat teknologi informasi

mampu mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi data, serta mempermudah koordinasi dan komunikasi antar bagian dalam perusahaan. Selain itu karyawan juga mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat dibantu oleh pemanfaatan teknologi informasi melalui ketersediaan informasi yang akurat dan *real-time*. Menunjukkan bahwa secara umum teknologi informasi telah diterima dengan baik di lingkungan perusahaan.

Pemanfaatan teknologi informasi di perusahaan bidang air minum telah terintegrasi dalam berbagai proses kerja dan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas, serta mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan secara lebih cepat dan akurat. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju, yang menunjukkan bahwa teknologi informasi memberikan manfaat nyata terhadap efektivitas kerja, kualitas pelayanan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi turut mendukung optimalisasi penggunaannya dalam pekerjaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan bidang air minum.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara kedua variabel, semakin meningkat budaya organisasi yang diterapkan maka pemanfaatan teknologi informasi dalam perusahaan juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi yang diterapkan lemah, maka pemanfaatan teknologi informasi cenderung kurang maksimal. Menurut Luthans (2011), budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja.

Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk pola perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja, termasuk dalam menerima perubahan dan memanfaatkan teknologi yang mendukung pencapaian tujuan dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi. (Wisnu Wijaya Stevanus (2007), Handayani Tika (2012), dan Wahyudi et al. (2024)).

Saat ini karyawan didorong untuk memanfaatkan teknologi guna meningkatkan kualitas layanan dan mempercepat proses kerja. Dengan adanya budaya yang mendukung inovasi dan perubahan, proses adopsi teknologi informasi menjadi lebih mudah dan efektif. Budaya organisasi yang diwujudkan melalui budaya kerja telah terinternalisasi dengan baik dalam lingkungan perusahaan bidang air minum. Sehingga budaya organisasi dapat berperan sebagai mekanisme yang membentuk pola perilaku karyawan termasuk dalam hal penerimaan dan pemanfaatan teknologi informasi. Budaya tidak hanya membentuk nilai, tetapi juga mengarahkan perilaku kerja yang selaras dengan tuntutan digitalisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yang menunjukkan bahwa kerja sama antar rekan kerja menjadi faktor penting dalam mendorong pemanfaatan teknologi informasi, mengingat penggunaan sistem digital memerlukan

koordinasi, pertukaran informasi, dan integrasi antarunit kerja. Tingginya tingkat penerimaan teknologi juga terlihat dari preferensi karyawan dalam menggunakan teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan. Didukung oleh dominasi usia produktif dan masa kerja yang relatif panjang, karyawan memiliki pemahaman organisasi yang kuat sehingga lebih mudah mengadopsi teknologi untuk menjaga efisiensi dan konsistensi kerja. Pada perusahaan pelayanan publik seperti perusahaan bidang air minum, kebutuhan akan kecepatan, ketepatan, dan akurasi pelayanan semakin memperkuat peran teknologi dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi yang diwujudkan melalui budaya kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi

### **Pengaruh Adaptabilitas Karyawan Terhadap Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan, diketahui bahwa adaptabilitas karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi. Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang searah antara kedua variabel, semakin meningkat adaptabilitas karyawan maka pemanfaatan teknologi juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila adaptabilitas karyawan menurun, maka pemanfaatan teknologi informasi cenderung mengalami penurunan.

Menurut Pulakos et al. (2000), adaptabilitas karyawan merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi, tuntutan pekerjaan, teknologi baru, serta kondisi kerja yang dinamis. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptasi baik cenderung lebih mudah menerima, mempelajari, dan memanfaatkan teknologi dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan hasil kuesioner, mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yang menunjukkan bahwa karyawan merasa nyaman menggunakan sistem digital serta merasakan kemudahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Hal ini mencerminkan tingginya tingkat adaptasi karyawan terhadap teknologi dan pemanfaatannya yang efektif dalam proses kerja. Penggunaan teknologi informasi juga mempermudah komunikasi, mempercepat koordinasi antarbagian, serta meningkatkan efisiensi penyelesaian pekerjaan melalui sistem yang terintegrasi. Mengingat sebagian besar aktivitas kerja di perusahaan bidang air minum bergantung pada teknologi, karyawan dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perkembangan sistem yang digunakan. Oleh karena itu, semakin tinggi kemampuan adaptabilitas karyawan, semakin optimal pula pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung aktivitas kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa adaptabilitas karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi pada perusahaan bidang air minum.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi mampu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Pada perusahaan bidang air minum, hasil analisis menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi secara efektif memediasi hubungan tersebut. Semakin kuat penerapan budaya organisasi oleh karyawan yang didukung dengan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal,

maka kinerja perusahaan juga akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila budaya organisasi dan pemanfaatan teknologi informasi rendah, maka kinerja perusahaan cenderung akan menurun. Kondisi ini memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Menurut Luthans (2011), budaya organisasi merupakan pola nilai, keyakinan, norma, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam berperilaku dan bekerja. Sementara itu, Turban Efraim et al. (2018) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat mendukung efektivitas kerja, meningkatkan efisiensi operasional, serta membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga budaya organisasi yang kuat dapat mendorong perilaku kerja yang mendukung pemanfaatan teknologi informasi, pada akhirnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis indirect effect, pemanfaatan teknologi informasi terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Mayoritas responden memberikan jawaban setuju dan sangat setuju yang menunjukkan bahwa teknologi informasi berperan sebagai sarana untuk mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi ke dalam aktivitas kerja yang lebih efektif dan efisien. Penerapan budaya kerja yang didukung penggunaan sistem digital mampu meningkatkan profesionalitas, mempercepat pelayanan kepada pelanggan, serta mendukung pencapaian target perusahaan yang tercermin dari peningkatan kinerja setiap tahun. Kondisi ini semakin diperkuat oleh karakteristik karyawan yang didominasi usia produktif dan masa kerja yang relatif panjang, sehingga nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya dipahami tetapi juga diterapkan melalui pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi informasi mampu menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja perusahaan pada perusahaan bidang air minum.

### **Pengaruh Adaptabilitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Pemanfaatan Teknologi Informasi**

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara adaptabilitas karyawan dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat keterkaitan antara adaptabilitas karyawan dengan pemanfaatan teknologi informasi, namun peran mediasi tersebut belum cukup kuat untuk menghasilkan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Pulakos et al. (2000), adaptabilitas karyawan merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan situasi kerja, tuntutan pekerjaan, maupun perkembangan teknologi yang terjadi di lingkungan organisasi. Sementara itu, Turban Efraim et al. (2018) menjelaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat mendukung efektivitas dan efisiensi kerja melalui penyediaan informasi yang cepat, akurat, dan terintegrasi. Secara teoritis, kemampuan adaptasi yang baik diharapkan dapat mendorong pemanfaatan teknologi informasi yang lebih optimal sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis indirect effect, pemanfaatan teknologi informasi belum mampu memediasi secara signifikan hubungan antara adaptabilitas karyawan dan kinerja perusahaan pada perusahaan bidang air minum. Meskipun adaptabilitas karyawan tergolong baik, masih terdapat perbedaan tingkat pemahaman dan kemampuan dalam menggunakan teknologi sehingga manfaat teknologi belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kondisi ini terutama terlihat pada sebagian karyawan yang memerlukan waktu penyesuaian lebih lama dalam mengoperasikan sistem digital serta masih membutuhkan dukungan dari rekan kerja. Selain itu, pengalaman kerja yang panjang turut membentuk pola kerja yang berbeda-beda sehingga intensitas pemanfaatan teknologi informasi tidak sama pada setiap karyawan. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi informasi belum sepenuhnya berperan sebagai variabel perantara dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui adaptabilitas karyawan. Temuan ini menunjukkan perlunya peningkatan literasi digital, optimalisasi sistem teknologi, dan dukungan organisasi agar sinergi antara adaptabilitas karyawan dan pemanfaatan teknologi informasi dapat lebih efektif dalam mendorong kinerja perusahaan.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan karena budaya kerja telah menjadi kebiasaan dan standar kerja yang melekat pada karyawan sehingga belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja. Sebaliknya, adaptabilitas karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan karena kemampuan beradaptasi membantu karyawan menghadapi perubahan, menjaga efektivitas operasional, serta mempertahankan kualitas kerja. Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi karena nilai-nilai kerja sama, profesionalitas, dan keterbukaan terhadap perubahan mendorong karyawan untuk menerima dan menggunakan teknologi dalam aktivitas kerja. Selain itu, adaptabilitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap pemanfaatan teknologi informasi karena kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem dan perkembangan teknologi membuat karyawan lebih nyaman dan efektif dalam menggunakan teknologi digital. Pemanfaatan teknologi informasi sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan karena mampu meningkatkan efisiensi kerja, akurasi data, koordinasi antarbagian, serta kualitas pelayanan kepada pelanggan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan, sehingga nilai-nilai budaya organisasi dapat diimplementasikan secara lebih efektif melalui penggunaan teknologi. Namun, pemanfaatan teknologi informasi tidak mampu memediasi secara signifikan hubungan antara adaptabilitas karyawan dan kinerja perusahaan karena masih terdapat perbedaan tingkat pemahaman teknologi, pengalaman penggunaan sistem digital, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi di antara karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan seperti motivasi kerja serta lingkungan kerja. Selain itu penelitian berikutnya juga diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada perusahaan

pelayanan publik lainnya supaya hasil penelitian dapat perbandingan secara lebih luas serta mendalam

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akça, Y., Özer, G., & Kalaycıoğlu, E. (2018). Impact Of Career Adaptability On Employee Performance 1. In *International Journal Of Business And Management Invention (Ijbmi) Issn* (Vol. 7, Number 2). [Www.Ijbmi.Org](http://www.ijbmi.org)
- Arvanitis, S., & Loukis, E. N. (2009). Information And Communication Technologies, Human Capital, Workplace Organization And Labour Productivity: A Comparative Study Based On Firm-Level Data For Greece And Switzerland. *Information Economics And Policy*, 21(1), 43–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2008.09.002>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective On Information Technology Capability And Firm Performance: An Empirical Investigation Bharadwaj/It Capability And Firm Performance Q Rmis Qrterjy A Resource-Based Perspective On Information Technology Capability And Firm Performance: An Empirical Investigation1. In *Source: Mis Quarterly* (Vol. 24, Number 1).
- Bocij Paul, Greasley Andrew, & Hickie Simon. (2019). *Business Information Systems*. [Www.Pearson.Com/Uk](http://www.pearson.com/uk)
- Burke C. Shawn, Pierce Linda G, & Salas Eduardo. (2006). *Understanding Adaptability: A Prerequisite For Effective Performance Within Complex Environments*.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation As Recovery Strategy For Smes In Emerging Economies During The Covid-19 Pandemic. *Research In International Business And Finance*, 57. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Models Of The Organizational Life Cycle: Applications To Higher Education. *The Review Of Higher Education*, 6(4), 269–299. <https://doi.org/10.1353/rhe.1983.0009>
- Daft, R. L. . (2010). *Organization Theory And Design*. South-Western Cengage Learning.
- Drucker, P. F. (1999). *California Management Review Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*.
- Eko Mardijono Didik. (2009). *Tesis Diajukan Kepada Program Studi Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Diponegoro*.
- Endraswari, R. M., & Pi, S. (2006). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Aplikasi Teknologi Informasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Ukm Kerajinan Tangan Bantul, Yogyakarta) Tesis Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Oleh*.
- Erawati, T., & Winangsit, W. (2019). *Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Pengendalian Internal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Gunungkidul)*. <https://doi.org/10.24964/japd.v1i1.803>

- Friedman, H. H., Gerstein, M., & Hertz, S. (2018). Employee Adaptability And Organizational Agility: The Secret Elixir That Produces Outstanding Performance. In *Northeast Business & Economics Association Proceedings*.
- Handayani Tika. (2012). *Pengaruh Faktor Faktor Rasional, Politik Dan Kultur Organisasi Terhadap Pemanfaatan Teknologi Informasi Pada Instansi Pemerintah Daerah*.
- Hofstede, Geert., Hofstede, G. Jan., & Minkov, Michael. (2010). *Cultures And Organizations : Software Of The Mind : Intercultural Cooperation And Its Importance For Survival*. McGraw-Hill.
- Kotter Jhon P., & Heskett James L. (1992). *Corporate Culture And Performance*.
- Laudon, K. C. ., & Laudon, J. P. . (2022). *Management Information Systems : Managing The Digital Firm*. Pearson.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Meirina, E., & Dewi, M. K. (2021). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Universitas Kota Padang Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Pundi*, 5(1). <https://doi.org/10.31575/Jp.V5i1.325>
- Nakulo Djatikusumo Jurusan Akuntansi, K., & Negeri Malang, P. (2016). *Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Dan Komputer Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Di Umkm Kota Malang)*.
- Nurmiati, Wahyudi, Ulum Rusydi, B., Farild, M., & Bakhtiar, F. (2022). Pengaruh Total Quality Management, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan. *Keuangan Dan Manajemen*, 18(1), 59. <https://doi.org/10.29264/Jinv.V18i1.10826>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies. *International Journal Of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Peppard Joe, & Ward John. (2016). *The Strategic Management Of Information Systems: Building A Digital Strategy*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability In The Workplace: Development Of A Taxonomy Of Adaptive Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Rashid Tariq, B. M., & Aslam, M. (2011). Impact Of Employee Adaptability To Change Towards Organizational Competitive Advantage. *Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal Publisher: Global Journals Inc*, 11.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *And And Leadership Leadership*. [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com)
- Sony, M., & Mekoth, N. (2022). Employee Adaptability Skills For Industry 4.0 Success: A Road Map. *Production And Manufacturing Research*, 10(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/21693277.2022.2035281>
- Syahrudin, Imran Musa Chalid, & Jumady Edy. (2025). 2130-2142.

- Turban Efraim, Pollard Carol, & Wood Gregory. (2018). *Information Technology For Management Driving Digital Transformation To Increase Local And Global Performance, Growth And Sustainability Twelfth Edition*.  
Www.Wiley.Com/Go/Turban/Infotechformgmt12e
- Wahyudi, A., Hidayati, T., & Zainurossalamia Za, S. (2024). The Influence Of Hr Competence And Organizational Culture On Performance Through The Use Of Information Technology. *Journal Of Social Studies (Jss)*, 20(1). <https://doi.org/10.21831/Jss.V20i1.64088>
- Wisnu Wijaya Stevanus. (2007). *Microsoft Word - 62 Stevanus Wisnu Wijaya - Budaya Organisasi Dan Efektifitas Egovernment.Doc*.
- Wulandari, F., Dwiatmadja, C., & Imronudin. (2020). The Mediating Roles Of Pro-Commitment To Learning And Adaptability To Technological Change: Professional Experience Portfolio Toward Employee Performance. *Business: Theory And Practice*, 21(2), 859–868. <https://doi.org/10.3846/Btp.2020.12657>