

## Tinjauan Kritis Tempat Kerja Digital dan Kinerja Organisasi melalui Pengaruh Moderat dari Kompetensi Kepemimpinan Digital

Dhanang Yoga Nirmala<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia  
Email: [1dhanang.378@gmail.com](mailto:1dhanang.378@gmail.com)

### Abstract

Penelitian ini merupakan *review* dari artikel Sheshadri Chatterjeea, Ranjan Chaudhurib, Demetris Vrontisc, dan Guido Giovandod, yang dimuat dalam *Journal of Innovation & Knowledge* 8 (2023) 100334 dengan judul *Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*. Studi ini menyelidiki dampak dari tempat kerja digital pada kinerja organisasi dan efek moderasi dari kemampuan kepemimpinan digital dalam mengubah tempat kerja secara digital. Kami mengembangkan model penelitian berdasarkan kajian literatur dan teori tampilan kapabilitas dinamis (DCV), kemudian kami validasi menggunakan metode PLS-SEM pada sampel 335 responden dari berbagai jenis organisasi yang telah memulai transformasi digitalnya. perjalanan. Studi tersebut mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis organisasi memiliki efek signifikan dan positif pada transformasi digital tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi yang unggul. Riset ini juga menekankan pentingnya kepemimpinan digital dalam transformasi digital di tempat kerja.

**Keywords:** Tempat Kerja Digital, Kebijakan Kepemimpinan Digital, Keseimbangan Kehidupan Kerja, Kinerja Organisasi, Kemampuan Dinamis.

### 1. PENGANTAR

Penelitian ini merupakan *review* dari artikel Sheshadri Chatterjeea, Ranjan Chaudhurib, Demetris Vrontisc, dan Guido Giovandod, yang dimuat dalam *Journal of Innovation & Knowledge* 8 (2023) 100334 dengan judul *Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*. Studi ini menyelidiki dampak dari tempat kerja digital pada kinerja organisasi dan efek moderasi dari kemampuan kepemimpinan digital dalam mengubah tempat kerja secara digital. Studi tersebut mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamis organisasi memiliki efek signifikan dan positif pada transformasi digital tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan, menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dan kinerja organisasi yang unggul. Riset ini juga menekankan pentingnya kepemimpinan digital dalam transformasi

digital di tempat kerja. Transformasi digital yang cepat telah terjadi dalam beberapa tahun terakhir, mengakibatkan pergeseran paradigma dalam aspek ekonomi dan sosial (vom Brocke, Becker & De Marco, 2016; Wilms et al., 2017). Pada tingkat makro transformasi digital, penelitian ilmiah berfokus pada model bisnis dan dampak sosial langsungnya (vom Brocke et al., 2016). Lebih sedikit penelitian yang berfokus pada tingkat mikro transformasi digital, khususnya lingkungan kerja individu (Bridger, 2018; Rana & Dwivedi, 2021; Santos-Arteaga, Tavana & Di Caprio, 2022; Borah et al., 2022).

Transformasi tempat kerja digital didefinisikan sebagai "fenomena teknologi baru yang menyebabkan perubahan signifikan pada berbagai aspek terkait pekerjaan: perubahan pada cara karyawan menjalankan tugas dan proses, serta perubahan pada hubungan sosial mereka di dalam organisasi, dan akibatnya pada keseluruhan pengalaman kerja" (Meske & Junglas, 2020, p.1120). Digitalisasi tempat kerja memanfaatkan teknologi digital yang berfungsi sebagai alat pendukung bisnis otomatis (Chatterjee, 2015; Piccolo et al., 2021; Chan, Hooi & Ngu, 2021; Chen, Sun & Chen, 2022). Digitalisasi tempat kerja berdampak pada keterlibatan karyawan karena mengubah ekspektasi pekerjaan, desain pekerjaan, dan sumber daya pekerjaan karyawan (Ferraris et al., 2018, 2019; Chatterjee, 2019a; Tamilmani et al., 2021; Cetindamar Kozanoglu & Abedin, 2021; Alieva & Powell, 2022).

Sebagai akibat dari pembatasan yang diberlakukan pada interaksi fisik, pandemi COVID-19 telah meningkatkan kebutuhan akan digitalisasi di tempat kerja. Itu mengubah perilaku konsumen, memaksa bisnis untuk beroperasi di lingkungan tanpa kontak (Kraus et al., 2020; Ang, Wei, & Arli, 2021; Baabdullah et al., 2022). Situasi pandemi ini telah menciptakan peluang bagi beberapa bidang penelitian, termasuk strategi dan inovasi, sistem informasi, keberlanjutan perusahaan, dan manajemen pengetahuan (Wendt, Adam, Benlian & Kraus, 2021; Rana et al., 2021; Bertello, Bogers & De Bernardi, 2021). Studi telah meneliti bagaimana digitalisasi di tempat kerja dapat memengaruhi keterlibatan karyawan dengan organisasi mereka dengan memengaruhi kepuasan kerja, sumber daya pekerjaan, dan desain pekerjaan mereka (Vrontis et al., 2021; Chaudhuri, 2022; Alieva & Powell, 2022). Namun, beberapa penelitian telah meneliti bagaimana keterampilan inovatif dan teknologi karyawan, yang didukung oleh kebijakan organisasi yang dinamis di tempat kerja, dapat memengaruhi kinerja organisasi karena keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan kinerja keseluruhan ditingkatkan. Selain itu, kami belum mengamati dalam penelitian sebelumnya bagaimana kapabilitas kepemimpinan digital dapat memoderasi hubungan ini. Akibatnya, ada kesenjangan dalam literatur yang tersedia. Akibatnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai efek dari kemampuan dinamis organisasi pada keseimbangan kehidupan kerja, untuk menguji efek keseimbangan kehidupan kerja karyawan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan, dan untuk menilai efek dari kemampuan kepemimpinan digital pada hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan kinerja organisasi. Studi ini mencoba untuk

menjawab pertanyaan penelitian (RQs) berikut secara komprehensif. Untuk mengisi ini kesenjangan penelitian, penelitian ini mencoba untuk mengatasi hal-hal berikut secara holistik pertanyaan penelitian (RQ).

RQ1 : Bagaimana kapabilitas dinamis organisasi, seperti kapabilitas TI, kapabilitas inovasi dinamis, dan kebijakan tempat kerja digital, memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja dan kinerja karyawan mereka?

RQ2 :Apakah keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan berpengaruh pada kinerja organisasi?

RQ3 : Bisakah kapabilitas kepemimpinan digital memengaruhi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan kinerja organisasi?

Pertanyaan penelitian (RQ) dijawab dengan bantuan 355 tanggapan yang dikumpulkan dari organisasi India. Memanfaatkan metode PLS-SEM berbasis faktor, model teoritis dievaluasi. Untuk memberikan dukungan teoretis untuk temuan empiris, teori RBV (Barney, 1991) dan DCV (Teece et al., 1997) diintegrasikan dengan tepat untuk menjelaskan bagaimana kapabilitas dinamis organisasi dapat memengaruhi kinerja organisasi dengan meningkatkan faktor kontekstual antara seperti karyawan. kinerja di tempat kerja digital dan work-life balance, yang dipengaruhi oleh kemampuan kepemimpinan digital. Sisa dari penelitian ini disusun sebagai berikut. Bagian 2 tinjauan literatur diikuti oleh bagian 3 landasan teori dan perumusan hipotesis. Bagian berikut menyajikan metodologi penelitian di bagian 4, diikuti dengan estimasi dan analisis temuan di bagian 5. Bagian 6 kemudian membahas implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian, dan arah yang mungkin untuk penelitian masa depan.

## **2. TINJAUAN LITERATUR**

### **2.1 Kemampuan Dinamis dan Teori Tampilan Berbasis Sumber Daya**

Studi ini telah berusaha untuk menginterpretasikan transformasi ke tempat kerja digital. Vom Brocke et al. (2018) menjelaskan bahwa transformasi tempat kerja digital memerlukan tugas yang mendukung dimensi teknis dan sosial, yang harus diperhitungkan saat memeriksa gaya kerja organisasi di masa depan. Untuk memastikan transisi yang mulus dari tempat kerja tradisional ke digital, organisasi harus mengadopsi berbagai teknologi modern. Setelah pandemi COVID-19, transformasi digital di tempat kerja sangat penting untuk beradaptasi dengan lingkungan pasar yang dinamis.

Organisasi harus memiliki kapasitas dinamis untuk mendeteksi dan memanfaatkan peluang eksternal. Menurut teori pandangan kapabilitas dinamis (DCV) (Teece et al., 1997), organisasi harus mengubah tempat kerja secara digital untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka dalam lingkungan yang dinamis untuk memanfaatkan peluang ini (Teece, 2014). DCV didefinisikan sebagai "rutinitas tingkat tinggi (atau kumpulan rutinitas) yang, bersama dengan aliran input implementasinya, memberikan kepada manajemen organisasi serangkaian alternatif keputusan untuk menghasilkan output yang signifikan dari jenis tertentu"

(Winter, 2003, hal. .991). Menurut teori pandangan berbasis sumber daya (RBV) Barney (1991), kami berpendapat bahwa kapabilitas dinamis organisasi memengaruhi kinerja masing-masing karyawan dan kesejahteraan mereka, yang merupakan aset internal yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat diganti (VRIN). dari perusahaan.

Selain itu, agar kapabilitas dinamis organisasi dapat ditingkatkan, kepemimpinannya harus mengembangkan kapabilitas TI dan inovasinya serta mampu mengartikulasikan kebijakan dinamis yang memastikan transformasi tempat kerja. Diskusi ini menyoroti kebutuhan organisasi untuk terus mengembangkan kemampuan mereka untuk mengeksploitasi sumber daya baru sambil juga merevitalisasi kemampuan dan sumber daya yang ada (Agbim & Idris, 2015; Kaur & Mehta, 2016).

Ambidexterity yang dihasilkan memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan membuat mereka lebih siap untuk merespons dan bereaksi terhadap perubahan cepat di pasar dan teknologi (Ogunkoya, Hassan & Shobayo, 2014; Ranjan et al., 2021). Dengan demikian, jelas bahwa pandangan berbasis sumber daya menekankan pentingnya melekatkan nilai pada sumber daya yang ada, seperti kapabilitas dan kesejahteraan karyawan, sedangkan pandangan kapabilitas dinamis (DCV) berfokus pada perubahan kapabilitas yang ada untuk menciptakan kemampuan dinamis baru, seperti sebagai kapabilitas TI, kemampuan inovasi, dan kebijakan dinamis yang memungkinkan organisasi merespons pasar yang bergerak cepat dan dinamis (Jurksiene & Pundziene, 2016).

Terakhir, kemampuan statis dan dinamis ini harus diterjemahkan ke dalam tindakan, yang berdampak pada kinerja organisasi jika kepemimpinan digital secara aktif mendukung penerapan perubahan tersebut (Kwon & Park, 2017; Sheshadri et al., 2021). Akibatnya, kapabilitas dinamis organisasi meningkatkan kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja. Semua tindakan ini dapat difasilitasi dengan dukungan aktif dari tim kepemimpinan organisasi.

## **2.2 Kemampuan Dinamis Organisasi**

Jika organisasi dapat meningkatkan kapabilitas dinamisnya, kinerja karyawan akan ditingkatkan (Thrassou et al., 2022). Ada banyak langkah yang harus diambil organisasi untuk mencapai tujuan ini (Karagouni, 2018; Lyu, Yang, Li & Gu, 2022). Langkah-langkah ini termasuk manajemen data yang efektif dan pembentukan saluran komunikasi yang efektif. Membuat rencana dinamis yang sukses juga penting untuk memaksimalkan kontribusi kapabilitas TI, menyelaraskan strategi bisnis dengan rencana TI yang fleksibel untuk mengatasi pasar yang dinamis, sehingga memaksimalkan efektivitas kapabilitas TI, dll (Kwon & Park, 2017; Sow & Adorbie, 2018) . El Samad dkk., 2022; Nwankpa dan Roumani, 2016; El Samad et al., 2022). Semua langkah ini dapat dipastikan ketika organisasi meningkatkan kapabilitas TI dinamis mereka, dengan peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan sebagai manfaat tambahan (Nwankpa dan Roumani, 2016; El Samad et al Hipotesis berikut dikembangkan berdasarkan argumen sebelumnya.

H1a: Kemampuan TI dari tempat kerja digital (ITC) berdampak positif kinerja karyawan di tempat kerja digital (EPD).

H1b: Kemampuan TI dari tempat kerja digital (ITC) berdampak positif keseimbangan kehidupan kerja karyawan (EWL).

Organisasi perlu meningkatkan kemampuan dinamis mereka, seperti kemampuan inovasi, untuk secara tepat menanggapi pasar yang dinamis, itu konsep yang dilengkapi dengan teori DCV (Teece et al., 1997). Kompetensi organisasi secara keseluruhan juga perlu ditingkatkan. Kompetensi “melibatkan pemahaman bagaimana mencapai berbagai eksternal dan hasil internal dan manjur dalam melakukan tindakan yang diperlukan” (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991, p.327). Kemampuan dinamisasi inovasi digital berkorelasi kuat dengan kinerja terkait pekerjaan organisasi, yang telah dipamerkan secara rinci dalam studi metaanalisis (Stajkovic & Luthans, 1998; Hagger et al., 2014). Oleh karena itu, kemampuan inovatif tenaga kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta kesejahteraan karyawan (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Penting untuk disebutkan di sini bahwa Przybylski, Ryan dan Rigby (2009)) dan Przybylski, Deci, Rigby dan Ryan (2014) menemukan, sambil mempelajari perilaku kompetitif dalam konteks olahraga, yaitu kesejahteraan pemain dapat dicapai melalui peningkatan fasilitas dan kemampuan inovatif lainnya. Semua diskusi bernilai di atas mengarahkan kita untuk merumuskan hipotesis berikut.

H2a: Kemampuan inovasi dinamis di tempat kerja digital (DIC) secara positif memengaruhi kinerja karyawan tempat kerja digital (EPD).

H2b: Kemampuan inovasi dinamis di tempat kerja digital (DIC) secara positif memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan, menurut penelitian (EWL).

Organisasi harus memiliki kebijakan tempat kerja digital yang dinamis untuk menyediakan infrastruktur digital bagi karyawan yang memungkinkan mereka bekerja secara mandiri (Khisro, Lindroth & Magnusson, 2022). Organisasi juga harus mengartikulasikan kebijakan yang tepat untuk membangun hubungan antar karyawan, yang berarti bahwa karyawan merasa terhubung dengan rekan kerja mereka, tidak hanya untuk meningkatkan hubungan sosial (Lee, Lee, & Hwang, 2015; Bouncken & Reuschl, 2018), tetapi juga untuk meningkatkan kekayaan pengetahuan mereka (Dery et al., 2017). Selain itu, keterhubungan sosial terbukti berdampak pada kinerja karyawan di tempat kerja digital (Kuegler et al., 2015). Karyawan di tempat kerja digital yang dinamis dengan kebijakan keterkaitan cenderung bertukar lebih banyak informasi untuk saling memberi informasi, yang dianggap berdampak pada kinerja karyawan (Karoui, Dudezer, & Leitner, 2015). Selain itu, kebijakan keterkaitan membantu memicu emosi positif di antara karyawan, yang diketahui berdampak pada kesejahteraan individu (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, dan Ryan, 2000; Satıcı, Uysal, dan Deniz, 2016). Dengan demikian, argumen sebelumnya membantu dalam perumusan hipotesis selanjutnya.

H3a: Kebijakan tempat kerja digital dinamis (DDP) berdampak positif kinerja karyawan di tempat kerja digital (EPD).

H3b: Kebijakan tempat kerja digital dinamis (DDP) berdampak positif keseimbangan kehidupan kerja karyawan (EWL).

### 2.3 Kinerja Karyawan Di Tempat Kerja Digital

Kinerja karyawan bergantung pada kemampuan dan keahlian mereka, yang dianggap sebagai aset organisasi karena mereka memiliki karakteristik VRIN yang membedakan kinerja mereka dari organisasi lain. Teori RBV melengkapi konsep ini (Barney, 1991). Dengan meningkatkan kemampuan dinamis seperti kemampuan TI dan kemampuan inovasi, organisasi dapat memotivasi karyawan mereka untuk meningkatkan keahlian, kreativitas, dan proses berpikir mereka, memungkinkan mereka untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka (Shahzad, Bajwa, Siddiqi, Ahmid, dan Raz Sultani, 2016). Ketiga S. Chatterjee, R. Chaudhuri, D. Vrontis et al. *Journal of Innovation & Knowledge* 8 (2023) 100334 argumen mendukung gagasan bahwa apa yang mempengaruhi kinerja karyawan dianggap pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, hipotesis berikut dikembangkan.

H4: Kinerja karyawan di tempat kerja digital (EPD) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (ORP).

### 2.4 Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Efektivitas Organisasi

Keseimbangan kehidupan kerja dianggap sebagai aspek kesejahteraan karyawan di mana karyawan berhasil mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional mereka, dan memiliki waktu yang cukup untuk keluarga mereka (Boiarintseva, Ezzedeen & Wilkin, 2022). Menurut Lowry, Gaskin, dan Moody (2013), perasaan senang merupakan anteseden penting bagi seorang karyawan untuk mengadopsi teknologi baru. Studi juga menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memainkan peran penting dalam sikap karyawan terhadap organisasi mereka (Davis, Bagozzi, dan Warshaw, 1992; Tetteh, Dei Mensah, Opata, dan Mensah, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih suka bekerja di tempat kerja yang telah diubah secara digital menggunakan teknologi, dan bahwa mereka akan cenderung mengadopsi teknologi baru jika mereka merasakan kesenangan dan kenikmatan yang lebih besar. Hal ini memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan mengurangi total waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, memungkinkan mereka menghabiskan lebih banyak waktu dengan keluarga mereka (Boiarintseva et al., 2022).

Selain itu, transformasi digital di tempat kerja memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah, di mana mereka dapat bersama keluarga dan bekerja untuk pemberi kerja pada saat yang bersamaan. Kadang-kadang, itu memberi mereka waktu untuk keluarga dan diri mereka sendiri. Kesenangan hedonis intrinsik ini membantu karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif di tempat kerja digital. Melalui transformasi digital, bisnis menawarkan jam kerja yang fleksibel, memprioritaskan produktivitas daripada jumlah jam kerja, meninjau beban kerja secara rutin, dll.

Langkah-langkah ini dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, dan diyakini berdampak pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Semua argumen ini membawa kita ke hipotesis berikut:

H5a: Keseimbangan Kehidupan Kerja (EWL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (ORP).

H5b: Keseimbangan Kehidupan Kerja (EWL) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di tempat kerja digital (EPD)

### **2.5 Fungsi Moderasi Kompetensi Kepemimpinan Digital**

Setiap kali hubungan antara dua konstruksi tidak tetap, variabel ketiga memengaruhi hubungan ini dengan memfasilitasinya, memperlambatnya, atau dalam beberapa kasus, membalikkan arahnya. Variabel ketiga ini diinterpretasikan sebagai variabel moderasi dalam hubungannya dengan hubungan tersebut.

(Sreenivasulu, 2019; Nagel, 2020) Kepemimpinan digital dikaitkan dengan mengarahkan organisasi ke arah transformasi digital untuk menjadi lebih adaptif dalam ekosistem sosial dan digital yang berubah dengan cepat. DLC harus memfasilitasi perubahan organisasi dan memastikan tidak ada karyawan yang tertinggal dalam perjalanan transformasi digital (Kar, 2018). Kepemimpinan harus menawarkan pelatihan yang tepat untuk mendorong karyawan meleak digital, dan harus memotivasi karyawan secara hedonis untuk berpartisipasi dalam proses transformasi digital dan menjadi lebih terbiasa dengan tempat kerja digital (Islam et al., 2022). Pemimpin harus memprioritaskan tugas sehingga meskipun karyawan memiliki lebih banyak kebebasan dalam bekerja, mereka tidak mengabaikan tugas yang paling penting (Wentrup, Naamura, dan Strom, 2019).

Transformasi digital tempat kerja harus menyediakan karyawan lebih banyak waktu untuk dihabiskan dengan teman dan keluarga mereka sehingga keseimbangan kehidupan kerja mereka terjaga (Boiarintseva et al., 2022). Sejak transformasi digital tempat kerja adalah fenomena yang relatif baru, para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri keputusan bahkan dengan informasi yang ambigu. Dengan demikian kepemimpinan kemampuan organisasi dianggap berdampak pada hubungan antara kinerja organisasi dengan prediktornya. Dengan demikian, hipotesis berikut disiapkan.

H6a: Kemampuan kepemimpinan digital (DLC) memoderasi hubungan antara kinerja karyawan di tempat kerja digital (EPD) dan kinerja organisasi (ORP).

H6b: Kemampuan kepemimpinan digital (DLC) memoderasi hubungan antara keseimbangan kehidupan kerja karyawan (EWL) dan kinerja organisasi (ORP).

### **3. METODE**

Ada upaya untuk menguji hipotesis dan memvalidasi model yang diusulkan. Untuk melakukan ini, kami menggunakan metode PLS-SEM. Ada banyak alasan

untuk memilih prosedur ini. Meskipun data tidak berdistribusi normal, pendekatan PLS-SEM tetap dapat digunakan (Rigdon, Sarstedt & Ringle, 2017). Selain itu, metode ini tidak memerlukan ukuran sampel minimum (Willaby, Costa, Burns, MacCann & Roberts, 2015). Selain itu, tekniknya mudah dan dapat dengan mudah menganalisis model yang kompleks (Peng & Lai, 2012; Ferraris et al., 2021; Koay et al., 2022).

Namun dengan teknik PLS-SEM, kita harus memanfaatkan survey untuk mendapatkan jawaban dari responden. Di sini, kami menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengevaluasi jumlah persetujuan atau ketidaksetujuan responden dengan pernyataan kuesioner survei. Balasan diberikan poin mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju). Dalam contoh ini, skala Likert 5 poin digunakan karena mudah diterapkan, dan responden dapat mengambil sikap netral dengan memilih "Tidak Setuju atau Setuju".

Untuk mengembangkan serangkaian pertanyaan kuesioner, kami berkonsultasi dengan literatur yang relevan. Kami melakukan tes awal pada sampel kecil yang dipilih dengan menggunakan convenience sampling. Hasil pemeriksaan ini membantu kami dalam merevisi soal-soal yang ditulis dalam bentuk pernyataan. Setelah uji pendahuluan, uji coba dilakukan dengan sampel responden yang terbatas untuk lebih menyempurnakan pertanyaan. Responden ini tidak termasuk dalam sampel survei utama. Hasil uji coba memungkinkan kami untuk mengevaluasi validitas isi item. Setelah uji coba, kami meminta pendapat ahli materi pelajaran mengenai kesulitan pertanyaan. Orang-orang ini memiliki pengetahuan yang cukup tentang masalah penyelidikan ini. Dengan menggunakan metode ini, kami akhirnya merumuskan 34 hal sebagai pernyataan.

Untuk tujuan memvalidasi model studi yang disarankan, kami mengumpulkan data dari responden yang bekerja di perusahaan India menggunakan pendekatan convenience sampling (Garg, 2019), karena beberapa penulis berbasis di luar India. Selain itu, metode sampel purposive (Apostolopoulos & Liargovas, 2016; Garg, 2019) digunakan untuk menargetkan responden yang perusahaannya sudah mengalami transformasi digital. Awalnya, 25 organisasi India dipilih dengan cara ini. Setelah verifikasi, kami menemukan bahwa 17 perusahaan telah memulai jalur transformasi digital mereka, sementara delapan perusahaan lainnya sedang mempertimbangkan untuk menerapkan tempat kerja digital.

Para pemimpin dari 25 perusahaan ini diminta untuk mengizinkan para manajer dari berbagai tingkat hierarki untuk berpartisipasi dalam jajak pendapat ini. Para eksekutif ini diberi tahu bahwa penelitian ini dilakukan untuk tujuan akademik dan dijanjikan bahwa identitas mereka dan organisasi yang terlibat tidak akan dipublikasikan. Setelah diyakinkan, eksekutif dari 14 perusahaan akhirnya setuju untuk menyerahkan informasi tentang 703 manajer dari berbagai posisi yang setuju untuk berpartisipasi dalam jajak pendapat. Kami mengirimkan kertas tanggapan dengan 34 pertanyaan yang diformat sebagai pernyataan. Selain itu, kami menginstruksikan mereka untuk menempatkan satu tanda centang di salah satu dari lima kemungkinan untuk setiap pertanyaan. Semua calon responden diberi



waktu enam puluh hari untuk bereaksi (Februari hingga Maret 2022). Pada periode yang ditentukan, 344 balasan diterima. Tingkat respons adalah 48,9 persen. Sesuai dengan rekomendasi Armstrong dan Overton (1977), uji bias non-respon dilakukan dengan melengkapi uji-t independen dan uji chi-kuadrat. Tanggapan dari 100 responden pertama dan terakhir diperhitungkan, dan hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara kedua kelompok ini. Ini menunjukkan bahwa bias non-respons tidak menimbulkan perhatian pada penelitian ini. Setelah memeriksa 344 tanggapan ini, kami memutuskan bahwa sembilan tidak dapat digunakan. Jawaban sembilan responden ini dianggap tidak valid karena memilih beberapa jawaban untuk setiap pertanyaan. Hasilnya, analisis dilakukan dengan menggunakan 335 tanggapan terhadap 34 pertanyaan.

#### 4. HASIL DAN DISKUSI

Karya ini telah meneliti bagaimana kemunculan AI, ML, IoT, BDA, dan teknologi mutakhir lainnya telah mampu mengganggu strategi, struktur, budaya, praktik bisnis, dan proses organisasi yang ada. Tempat kerja telah mengalami transformasi besar sebagai hasil dari kemajuan teknologi yang berkelanjutan. Akibatnya, penelitian ini telah membahas bagaimana menangani keadaan seperti itu.

Organisasi telah mengalami proses transformasi digital di tempat kerja, dan menurut penelitian, kecepatan perubahan paradigma ini telah dipercepat sebagai akibat dari wabah pandemi COVID-19 yang tiba-tiba, yang memaksa organisasi untuk terus menjalankan bisnis di lingkungan tanpa kontak. Teknologi yang mengganggu dan canggih seperti itu telah memengaruhi praktik di tempat kerja, karena karyawan harus mengadopsi kemampuan untuk bekerja dari mana saja, kapan saja, dengan bantuan infrastruktur TI organisasi mereka yang tersedia, untuk memastikan kelangsungan aktivitas bisnis organisasi secara maksimal mungkin. Karya ini, dalam nada ini, telah mengembangkan dan memvalidasi model teoretis. Penelitian kami telah menunjukkan bahwa kemampuan TI dan kemampuan inovasi dinamis di tempat kerja digital dan kebijakan tempat kerja digital dinamis organisasi dapat berdampak positif kinerja karyawan dan bahkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan selama pandemi COVID-19. Hasil ini juga dilengkapi dengan penelitian lain (Fletcher & Griffith, 2020). Kami juga menunjukkan bahwa dengan pengaruh kepemimpinan untuk mengubah tempat kerja secara digital, kinerja karyawan serta keseimbangan kehidupan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Konsep ini memiliki didukung oleh studi oleh Scare dan Soriano (2021). Dengan demikian, penelitian ini telah menyoroti bahwa jika sebuah organisasi dapat meningkatkan Kemampuan TI di tempat kerja digital dan kemampuan inovasi yang dinamis, didukung oleh kebijakan tempat kerja digital, akan positif meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dan kinerja organisasi. Ini membantu untuk mengatasi RQ1. Studi saat ini juga menyarankan bahwa dengan meningkatkan kemampuan dinamis, organisasi dapat

meningkatkan kinerja karyawan serta kehidupan kerja karyawan keseimbangan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi, asalkan didukung oleh kapabilitas kepemimpinan digital dipastikan dengan benar. Temuan ini telah mampu mengatasi RQ2 dan RQ3. Kami juga telah mengamati dalam analisis multikelompok bahwa efeknya kemampuan kepemimpinan digital (DLC) signifikan pada hubungan yang dicakup oleh H4 dan H5a. Sekarang, ini akan disintesis dengan bantuan dua grafik (Gbr. 3 dan Gbr. 4). Gambar 3 mewakili efek dari DLC Kuat dan Lemah pada H4, dan Gambar 4 menunjukkan efek tersebut pada H5a.

DLC Kuat dan Lemah diwakili dalam grafik dengan garis kontinu dan putus-putus. Setelah memeriksa kedua grafik, kami mengamati bahwa dengan peningkatan EPD (untuk Gambar. 3) dan EWL (untuk Gambar. 4), ORP meningkat pada tingkat yang lebih besar di bawah pengaruh DLC Kuat daripada di bawah pengaruh DLC Lemah. Di kedua grafik, gradien garis putus-putus lebih kecil daripada garis kontinu. Gradien garis lurus adalah garis singgung sudut yang dibentuk oleh garis lurus dengan sumbu horizontal dalam arah positif.

Studi ini telah memberikan beberapa kontribusi pada aspek teoritis transformasi digital organisasi. Kami telah disintesis bahwa kemampuan TI, kemampuan inovasi dinamis, seperti serta kebijakan tempat kerja digital yang dinamis pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja organisasi karena kemunculan dan penggunaan digital teknologi. Juga ditunjukkan bahwa dua faktor kontekstual yang memediasi kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan memfasilitasi faktor eksogen dari model yang diusulkan untuk memastikan kinerja organisasi yang lebih baik di bawah moderasi pengaruh dukungan kepemimpinan. Kami tahu tidak ada penelitian lain yang memilikinya menyelidiki semua poin penting ini secara bersamaan untuk memproyeksikan caranya transformasi digital di tempat kerja telah diterima dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan kinerja organisasi bahkan dalam situasi yang bergejolak seperti pandemi COVID-19. Para penulis mengklaimnya menjadi kontribusi teoritis khusus dari penelitian ini. Saat ini studi telah memberikan kerangka kerja yang unik dengan penjelasan yang tinggi kekuatan dengan menyoroti bagaimana TI dan kemampuan inovasi dinamis yang didukung oleh kebijakan tempat kerja digital dinamis yang tepat dapat berdampak kinerja organisasi di bawah pengaruh moderasi digital kemampuan kepemimpinan dengan meningkatkan beberapa faktor mediasi kontekstual seperti kinerja di tempat kerja digital dan keseimbangan kehidupan kerja para karyawan organisasi. Ini telah menambah nilai literatur terkait tempat kerja digital.

Studi ini memperluas teori DCV (Teece et al., 1997) dengan mengaitkan kapabilitas TI, kapabilitas inovasi digital, dan kebijakan tempat kerja digital dinamis dengan kapabilitas dinamis organisasi yang memiliki karakteristik mendasar seperti kapabilitas penginderaan, penangkapan, dan konfigurasi ulang (Teece, 2014). Ini akan membantu organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan pasar yang dinamis dengan memungkinkan karyawan mereka bekerja di tempat kerja yang

diubah secara digital sambil mempertahankan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penelitian ini telah memperluas penerapan teori RBV (Barney, 1991) dengan menyatakan bahwa karyawan, sebagai sumber daya manusia organisasi mereka, memiliki kemampuan VRIN karena sumber daya manusia memiliki kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Karyawan dipandang sebagai peserta yang paling aktif dan berharga dalam perjalanan transformasi digital di organisasinya masing-masing, karena mereka meningkatkan kinerja entitasnya masing-masing. Meske dan Junglas (2020) melakukan penelitian tentang bagaimana memotivasi karyawan untuk mendukung proses transformasi tempat kerja digital. Konsep ini diperluas untuk mengkaji bagaimana transformasi digital dapat memengaruhi gaya kerja di tempat kerja dan kinerja organisasi di bawah pengaruh moderasi dari dukungan kepemimpinan digital. Kami percaya ini berkontribusi pada literatur yang ada tentang transformasi digital.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan review dari artikel Sheshadri Chatterjeea, Ranjan Chaudhurib, Demetris Vrontisc, dan Guido Giovandod, yang dimuat dalam *Journal of Innovation & Knowledge* 8 (2023) 100334 dengan judul *Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability*. Penelitian ini telah memberikan pedoman yang efektif bagi para pemimpin organisasi dan manajer. Sebelum berinvestasi dalam digitalisasi, pemimpin dan manajer harus menilai apakah organisasi dapat mendeteksi perubahan dinamis di lingkungan internal dan eksternalnya, memanfaatkan peluang tersebut, dan mengonfigurasi ulang aset berwujud dan tidak berwujud untuk meningkatkan kinerja (Wamba et al., 2019). Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi para pemimpin organisasi yang mengubah tempat kerja dengan teknologi digital. Untuk memaksimalkan manfaat transformasi digital, para pemimpin bisnis mungkin menghadapi hambatan yang kompleks, seperti yang dihadapi karyawan mereka. Masalah keamanan data terkait rahasia dagang, kekayaan intelektual, aktivitas proyek rahasia, serta penelitian dan pengembangan dapat muncul saat karyawan bekerja dari jarak jauh. Namun, kami menyarankan agar para pemimpin harus mengatasi tantangan tersebut dengan benar dengan mengambil beberapa langkah efektif untuk melindungi data rahasia ini dan melindungi kepentingan organisasi. Keterkaitan sistem yang melibatkan lokal, perspektif regional, dan internasional menimbulkan beberapa tantangan bagi otoritas organisasi, dan oleh karena itu, para pemimpin dan manajer harus menjaga keseimbangan sementara organisasi melanjutkan dengan mereka kegiatan transformasi tempat kerja. Studi ini telah menyarankan bahwa, di tempat kerja digital, kemampuan IT, kemampuan inovatif, serta artikulasi kebijakan yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja mereka. Ini berarti bahwa para manajer dari

organisasi perlu mengatur untuk memberikan pelatihan yang tepat dan kesiapan kepada pegawai agar kemampuan digitalnya bisa ditingkatkan, dan mereka dapat bekerja lebih efisien. Para manajer juga harus fokus pada masalah bahwa karyawan secara bersamaan dapat melakukan tanggung jawab profesional mereka dan dapat memiliki banyak waktu untuk itu keluarga mereka. Hal ini akan meningkatkan potensi karyawan bermanfaat untuk peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

Teknologi digital yang tertanam dalam dunia yang digerakkan oleh data mengharuskan organisasi menjadi lebih transparan dan memungkinkan mobilitas talenta yang lebih besar untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dan talenta. Dari perspektif ini, para pemimpin harus menaruh kepercayaan yang lebih besar pada pekerja jarak jauh mereka. Pemimpin harus menggunakan model tata kelola yang tepat untuk melindungi kekayaan intelektual dan rahasia dagang organisasi mereka saat mereka berupaya menyediakan lingkungan kerja yang dapat diakses kapan saja dan dari lokasi mana saja. Pemimpin harus mengambil sikap tegas tentang masalah ini. Melalui pelatihan, manajer dan pemimpin juga harus menjadi lebih akrab dengan budaya tempat kerja digital, dan mereka harus lebih menekankan pada fleksibilitas karyawan, keseimbangan kehidupan kerja, budaya berbasis data, inovasi, dan mendorong kolaborasi di antara karyawan mereka yang bekerja di perusahaan. lingkungan tempat kerja digital baru (Kiron, Kane, Palmer, Phillips, dan Buckley, 2016).

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecakapan TI organisasi dan kapasitas inventif dapat meningkatkan produktivitas dan moral pekerja. Sehubungan dengan hal ini, sangat penting bagi manajer untuk memprioritaskan keseimbangan kehidupan kerja staf mereka sambil juga memberi mereka pelatihan TI yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Hal ini akan menjamin produktivitas mereka di tempat kerja yang baru dan memungkinkan para pekerja untuk berbagi keahlian satu sama lain, mendorong inovasi.

Pekerja membutuhkan waktu jauh dari kantor untuk bersantai dan menghabiskan waktu bersama orang yang mereka cintai. Pemimpin dapat memfasilitasi ini melalui inisiatif seperti digitalisasi proses tempat kerja. Dengan sumber daya yang tepat, pekerja dapat meningkatkan output mereka, mempercepat kontribusi mereka kepada perusahaan, dan memajukan karir mereka (Rana, Ardichvili & Polesello, 2016).

Sesi pelatihan rutin yang direncanakan oleh manajemen dapat membantu karyawan mengembangkan literasi digital yang diperlukan untuk menuai manfaat budaya digital di tempat kerja dan memanfaatkan tempat kerja digital secara efektif.

## REFERENSI

Agbim, K. C., & Idris, A. J. (2015). Competitive advantage through knowledge dissemination: An empirical analysis of hotels in Makurdi metropolis, Benue

- state, Nigeria. *European Journal of Business and Innovation Research*, 3(1), 22–35.
- Alieva, J., & Powell, D. J. (2022). The significance of employee behaviours and soft management practices to avoid digital waste during a digital transformation. *International Journal of Lean Six Sigma*. doi:10.1108/IJLSS-07-2021-0127 Retrieved from.
- Al-Omoush, K. S., Orero-Blat, M., & Ribeiro-Soriano, D. (2021). The role of sense of community in harnessing the wisdom of crowds and creating collaborative knowledge during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 132, 765–774.
- Ang, T., Wei, S., & Arli, D. (2021). Social distancing behavior during COVID-19: A TPB perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(6), 809–824.
- Apostolopoulos, N., & Liargovas, P. (2016). Regional parameters and solar energy enterprises: Purposive sampling and group AHP approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 10(1), 19–37.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396–402.
- Baabdullah, A.M., Rana, N., & Dwivedi, Y.K. (2021). Understanding AI adoption in manufacturing and production firms using an integrated TAM-TOE model. 170, Article e120880. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120880>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Basile, G., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2021). Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: A moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. *Journal of Strategy and Management*. doi:10.1108/JSMA-02-2021-0049 In Press.
- Bednar, P. M., & Welch, C. (2020). Socio-technical perspectives on smart working: Creating meaningful and sustainable systems. *Information Systems Frontiers*, 22(2), 281–298.
- Bertello, A., Bogers, M. L., & De Bernardi, P. (2021). Open innovation in the face of the COVID-19 grand challenge: Insights from the Pan-European hackathon 'EUvsVirus. *R&D Management*, 52(2), 178–192.

- Boiarintseva, G., Ezzedein, S. R., & Wilkin, C. (2022). Definitions of work-life balance in childfree dual-career couples: An inductive typology. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(4), 525–548.
- Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68(2), 1–12.
- Bouncken, R. B., & Reuschl, A. J. (2018). Coworking-spaces: How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1), 317–334.
- Brahma, M., Tripathi, S. S., & Sahay, A. (2021). Developing curriculum for industry 4.0: Digital workplaces. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 11(1), 144–163.
- Bridger, E. (2018). *Employee engagement: A practical introduction* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: Conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649–1672.
- Chan, A. J., Hooi, L. W., & Ngui, K. S. (2021). Do digital literacies matter in employee engagement in digitalised workplace? *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 523–540.
- Chatterjee, S. (2015). Security and privacy issues in E-Commerce: A proposed guidelines to mitigate the risk. *IEEE International Advance Computing Conference (IACC)* (pp. 393–396). doi:10.1109/IADCC.2015.7154737.
- Chatterjee, S. (2018). Internet of Things and social platforms: An empirical analysis from Indian consumer behavioral perspective. *Journal of Behavior & Information Technology*, 39(2), 133–149.
- Chatterjee, S. (2019a). Is data privacy a fundamental right in India? An analysis and recommendations from policy and legal perspective. *International Journal of Law and Management*, 61(1), 170–190.
- Chatterjee, S. (2019b). Impact of AI regulation on intention to use robots: From citizens and government perspective. *International Journal of Intelligent Unmanned Systems*, 8(2), 97–114.

- Chaudhuri, R. (2022). Supply chain sustainability during turbulent environment: Examining the role of firm capabilities and government regulation. *Operations Management Research*, 15, 1081–1095.
- Chen, N., Sun, D., & Chen, J. (2022). Digital transformation, labour share, and industrial heterogeneity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2). doi:10.1016/j.jik.2022.100173 Article e100173.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In W. W. Chin (Ed.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655–690). Springer.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111–1132.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3/4), 325–346.
- Dery, K., Sebastian, I., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135–152.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: Integrating institutional theory and resource based view. *British Journal of Management*, 30(2), 341–361.
- El Samad, M., El-Chaarani, H., El Nemar, S., & Raimi, L. (2022). Digital corporate entrepreneurship in the workplace. *Managing the digital workplace in the post-pandemic* (pp. 126–136). Routledge.
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: Impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936.
- Ferraris, A., Monge, F., & Mueller, J. (2018). Ambidextrous IT capabilities and business process performance: An empirical analysis. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1077–1090.

- Ferraris, A., Vrontis, D., Belyaeva, Z., De Bernardi, P., & Ozek, H. (2021). Innovation within the food companies: How creative partnerships may conduct to better per- formances? *British Food Journal*, 123(1), 143–158.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185 Article e102185..
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unob- servable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Garg, S. (2019). *Research methodology in HR initiatives in building inclusive and accessible workplaces*. Bingley, UK: Emerald Publishing.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experi- ence. *Strategic HR Review*, 19(3), 131–135.
- Hagger, M. S., Koch, S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2014). The effect of causality and positive competence-enhancing feedback on intrinsic motivation: A test of additive and interactive effects. *Personality and Individual Differences*, 72(1), 107–111.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Man- agement & Data Systems*, 117(3), 442–458.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M (2016). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. London: Sage Publications.
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well- being across time and their relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 289–301.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organisational learning on organisational commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.139.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., et al. (2014). Common beliefs and reality about PLS:



- Comments on Ro€nkkof and Evermann. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.
- Islam, T., Ahmad, S., & Ahmed, I. (2022). Linking environment specific servant leader- ship with organizational environmental citizenship behavior: The roles of CSR and attachment anxiety. *Review of Managerial Science*, 1–25. doi:10.1007/s11846-022-00547-3.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexter- ity. *European Business Review*, 28(4), 431–448.
- Kar, A. K. (2018). Regulation and governance of the Internet of Things in India. *Journal of Digital Policy, Regulation and Governance*, 20(5), 399–412.
- Karagouni, G. (2018). Production technologies and low-technology knowledge- inten- sive venturing. *EuroMed Journal of Business*, 13(1), 75–85.
- Karoui, M., Dudezert, A., & Leidner, D. E. (2015). Strategies and symbolism in the adop- tion of organizational social networking systems. *The Journal of Strategic Informa- tion Systems*, 24(1), 15–32.
- Kaur, V., & Mehta, V. (2016). Leveraging knowledge processes for building higher-order dynamic capabilities: An empirical evidence from IT sector in India. *The Journal of Indian Management & Strategy*, 21(3), 37–47.
- Khisro, J., Lindroth, T., & Magnusson, J. (2022). Mechanisms of constraint: A clinical inquiry of digital infrastructuring in municipalities. *Transforming Government: Peo- ple, Process and Policy*, 16(1), 81–96.
- Khorana, S., Rana, N. P., Mikalef, P., & Sharma, A. (2021). Assessing Organizational Users' Intentions and Behavior to AI Integrated CRM Systems: A Meta-UTAUT Approach. *Information Systems Frontiers*. doi:10.1007/s10796-021-10181-1 In Press.
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). Aligning the orga- nization for its digital future. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 1–27.
- Koay, K. Y., Cheah, C. W., & Chang, Y. X. (2022). A model of online food delivery service quality, customer satisfaction and customer loyalty: A combination of PLS-SEM and NCA approaches. *British Food Journal*. doi:10.1108/BFJ-10-2021-1169 In Press. Komodromos, M., Halkias, D., &

- Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2–20.
- Koufaris, M. (2002). Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behavior. *Information Systems Research*, 13(2), 205–223.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.
- Kuehler, M., Smolnik, S., & Kane, G. C. (2015). What's in IT for employees? Understanding the relationship between use and performance in enterprise social software. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24, 90–112.
- Kwon, E. H., & Park, M. J. (2017). Critical factors on firm's digital transformation capacity: Empirical evidence from Korea. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(22), 12585–12596.
- Lee, Y., Lee, J., & Hwang, Y. (2015). Relating motivation to information and communication technology acceptance: Self-determination theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 51(10), 418–428.
- Ling-Yee, L. (2007). Marketing resources and performance of exhibitor firms in trade shows: A contingent resource perspective. *Industrial Marketing Management*, 36 (3), 360–370.
- Lyu, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2). doi:10.1016/j.jik.2022.100187 Article e100187.
- Malhotra, A. (2021). The postpandemic future of work. *Journal of Management*, 47(5), 1091–1102.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861–875.
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal

- role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1–12.
- Nguyen, B. (2021). Value co-creation and social media at bottom of pyramid (BOP). *The Bottom Line*, 34(2), 101–123.
- Nguyen, B., Ghosh, S. K., Bhattacharjee, K. K., & Chaudhuri, S. (2020). Adoption of artificial intelligence integrated CRM system: An empirical study of Indian organizations. *The Bottom Line*, 33(4), 359–375.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*.
- Ogunkoya, A., Hassan, B. A., & Shobayo, P. A. (2014). Dynamic capabilities and competitive advantage: An analysis of the Nigerian banking sector. *Journal of Accounting and Management*, 4(2), 29–36.
- Patterson, E., Branch, S., Barker, M., & Ramsay, S. (2018). Playing with power: Examinations of types of power used by staff members in workplace bullying – a qualitative interview study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 13(1), 32–52.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467–480.
- Piccolo, R., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2021). Enterprise social network for knowledge sharing in MNCs: Examining the role of knowledge contributors and knowledge seekers for cross-country collaboration. *Journal of International Management*, 27 (1). doi:10.1016/j.intman.2021.100827 Article e100827.
- Przybylski, A. K., Deci, E. L., Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2014). Competence-impeding electronic games and players' aggressive feelings, thoughts, and behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(3), 441–457.
- Przybylski, A. K., Ryan, R. M., & Rigby, C. S. (2009). The motivating role of violence in video games. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(2), 243–259.
- Rafique, M. A., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational

- leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 1–14.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: Tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470–489.
- Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2021). Assessing Consumers' Co-production and Future Participation On Value Co-creation and Business Benefit: An FPCB Model Perspective. *Information Systems Frontiers*. doi:10.1007/s10796-021-10104-0 In Press.
- Rana, N. P., Chatterjee, S., Dwivedi, Y. K., & Akter, S. (2021). Understanding dark side of artificial intelligence (AI) integrated business analytics: Assessing firm's operational inefficiency and competitiveness. *European Journal of Information Systems*. doi:10.1080/0960085X.2021.1955628 Retrieved from.
- Ranjan, C., Chatterjee, S., & Vrontis, D. (2021). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: Moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review*, 39(3), 706–733.
- Reis, H. T., Sheldon, K. M., Gable, S. L., Roscoe, J., & Ryan, R. M. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419–435.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4–16.
- Santos-Arteaga, F. J., Tavana, M., & Di Caprio, D. (2022). Information acquisition and assimilation capacities as determinants of technological niche markets. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3). doi:10.1016/j.jik.2022.100193 Article e100193.
- Satici, S. A., Uysal, R., & Deniz, M. E. (2016). Linking social connectedness to loneliness: The mediating role of subjective happiness. *Personality and Individual Differences*, 97(7), 306–310.
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154–179.

- Sheshadri, C. (2020). Antecedents of phubbing: From technological and psychological perspectives. *Journal of Systems and Information Technology*, 22(2), 161–178.
- Sheshadri, C., Rana, N., & Dwivedi, Y. K. (2021). How does business analytics contribute to organizational performance and business value? A resource-based view. *Information Technology & People*. doi:10.1108/ITP-08-2020-0603 In Press.
- Skare, M., & Soriano, D. R. (2021). How globalization is changing digital technology adoption: An international perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 222–233.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Sreenivasulu, N. S. (2019). Personal Data Sharing and Legal Issues of Human Rights in the Era of Artificial Intelligence: Moderating Effect of Government Regulation. *International Journal of Electronic Government Research*, 15(3), 21–36.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Tajvidi, R., & Tajvidi, M. (2020). The growth of cyber entrepreneurship in the food industry: Virtual community engagement in the COVID-19 era. *British Food Journal*, 123(10), 3309–3325.
- Tamilmani, K., Rana, N. P., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97(8), 205–219.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tetteh, S., Dei Mensah, R., Opata, C. N., & Mensah, C. N. (2022). Service employees' workplace fun and turnover intention: The influence of

- psychological capital and work engagement. *Management Research Review*, 45(3), 363–380.
- Thrassou, A., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism. *International Journal of Organizational Analysis*. doi:10.1108/IJOA-10-2021-3003 Retrieved from.
- Thrassou, A., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120783.
- Tsai, C. W., Bhattacharjee, K. K., & Agrawal, A. K. (2021). Impact of peer influence and government support for successful adoption of technology for vocational education: A quantitative study using PLS-SEM technique. *Journal of Quality and Quantity*, 55, 2041–2064.
- Tscherning, H., & Mathiassen, L. (2010). Early adoption of mobile devices—A social network perspective. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(1), 23–42.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vom Brocke, J., Becker, J., & De Marco, M. (2016). The networked society. *Business & Information Systems Engineering*, 58(3), 159–160.
- Vrontis, D., Chatterjee, S., & Chaudhuri, R. (2021). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501–1512.
- Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., & Dubey, R. (2019). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222,(4) 107498.
- Warner, K. S., & Waeger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

- Wendt, C., Adam, M., Benlian, A., & Kraus, S. (2021). Let's connect to keep the distance: How SMEs leverage information and communication technologies to address the COVID-19 crisis. *Information Systems Frontiers*, 1–19. doi:10.1007/s10796-021-10210-z.
- Wentrup, R., Nakamura, H. R., & Strofm, P. (2019). Uberization in Paris – the issue of trust between a digital platform and digital workers. *Critical Perspectives on Inter- national Business*, 15(1), 20–41.
- Willaby, H. W., Costa, D. S. J., Burns, B. D., MacCann, C., & Roberts, R. D. (2015). Testing complex models with small sample sizes: A historical overview and empirical demonstration of what partial least squares (PLS) can offer differential psychology. *Personality and Individual Differences*, 84, 73–78. doi:10.1016/j.paid.2014.09.008.
- Wilms, K., Meske, C., Stieglitz, S., Decker, H., Frohlich, L., Jendrosch, N., et al. (2017). Digital Transformation in Higher Education – New Cohorts, New Requirements? In *Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS)* (pp. 1–10).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Xu, D., Benbasat, I., & Cenfetelli, R. T. (2013). Integrating service quality with system and information quality: An empirical test in the e-service context. *MIS Quarterly*, 37(3), 777–794.