

## Pengaruh *Digital Competence* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* dengan *Adaptive Performance* Sebagai Mediasi pada Teknisi *Broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya

Moch Irsyad Ainur Rafi<sup>a\*</sup>, Fajar Wicaksono<sup>a</sup>, Siti Mujanah<sup>a</sup>, Made Suparta<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

### INFO ARTIKEL

**Riwayat Artikel:**

Received : 15-05-2026

Revised : 05-06-2026

Accepted : 10-06-2026

**Keywords:** *Adaptive Performance, Broadband Technicians, Digital Competence, Knowledge Sharing, Service Quality*

**Kata Kunci:** *Adaptive Performance, Knowledge Sharing, Kualitas Pelayanan, Kompetensi Digital, Teknisi Broadband*

Corresponding Author:

[irsyadrafi1720@gmail.com](mailto:irsyadrafi1720@gmail.com)\*

DOI: <https://doi.org/10.62335>

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effects of Digital Competence and Knowledge Sharing on Service Quality, with Adaptive Performance serving as a mediating variable among broadband technicians at PT. Telkom Akses Witel Surabaya. This research employed a quantitative approach using an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 113 broadband technicians selected using a purposive sampling technique. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings reveal that Digital Competence has a positive and significant effect on both Service Quality and Adaptive Performance. Knowledge Sharing also has a positive and significant effect on Adaptive Performance; however, it does not directly influence Service Quality. Furthermore, Adaptive Performance was found to have a positive and significant effect on Service Quality. The mediation analysis indicates that Adaptive Performance partially mediates the relationship between Digital Competence and Service Quality and fully mediates the relationship between Knowledge Sharing and Service Quality. These findings suggest that improving service quality depends not only on employees' digital competencies and knowledge-sharing practices but also on their ability to adapt to technological changes and dynamic work demands. Therefore, organizations should strengthen digital competence, encourage knowledge-sharing activities, and enhance employees' adaptive capabilities to improve service quality and organizational performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Competence* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* dengan *Adaptive Performance* sebagai variabel mediasi pada

teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 113 teknisi *broadband* yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality* dan *Adaptive Performance*. *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap *Service Quality*. *Adaptive Performance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* mampu memediasi pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality* secara parsial serta memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* secara penuh. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi digital dan aktivitas berbagi pengetahuan, tetapi juga oleh kemampuan teknisi dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat kompetensi digital, budaya berbagi pengetahuan, dan kemampuan adaptasi karyawan untuk mendukung peningkatan kualitas layanan.

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mendorong berbagai organisasi untuk melakukan transformasi dalam proses bisnis dan operasionalnya. Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi, tetapi juga menuntut kesiapan sumber daya manusia agar mampu memanfaatkan teknologi tersebut secara efektif dan produktif. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan mempertahankan daya saing.

Industri telekomunikasi merupakan salah satu sektor yang mengalami perubahan paling cepat akibat perkembangan teknologi digital. Meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan internet yang cepat, stabil, dan berkualitas mendorong perusahaan telekomunikasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Dalam kondisi tersebut, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor strategis karena keberhasilan pelayanan tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi tersebut secara optimal.

Salah satu faktor yang berperan dalam mendukung kualitas pelayanan adalah *digital competence*. *Digital competence* merupakan kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mendukung aktivitas kerja, komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian masalah berbasis teknologi (Ingsih et al., 2024; Li, 2025). Kompetensi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat dan aplikasi digital, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, belajar secara mandiri, serta beradaptasi terhadap perkembangan teknologi yang terus berubah. Oleh karena itu, kompetensi digital menjadi kebutuhan penting bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kerja berbasis teknologi.

Menurut Farah et al. (2023), *digital competence* mencerminkan kemampuan karyawan dalam menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Sementara itu, Rizky et al. (2025) menjelaskan bahwa *digital competence* mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk mengakses, menganalisis, mengevaluasi, berkomunikasi, serta berkolaborasi melalui teknologi digital. Penelitian Ingsih et al. (2024) menunjukkan bahwa *digital competence* berpengaruh positif terhadap kualitas layanan dan kinerja pegawai. Indikator *digital competence* mengacu pada European Digital Competence Framework (DigComp), yaitu *information and data literacy, communication and collaboration, digital content creation, safety, dan problem solving*.

Pada PT. Telkom Akses, khususnya teknisi *broadband*, kompetensi digital memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Teknisi menggunakan berbagai aplikasi digital dalam proses instalasi, pemeliharaan, monitoring jaringan, serta penanganan gangguan pelanggan. Penguasaan teknologi digital yang baik memungkinkan teknisi menyelesaikan pekerjaan secara lebih cepat, akurat, dan efisien sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan (Ingsih et al., 2024).

Selain *digital competence*, faktor lain yang turut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan adalah *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* merupakan proses pertukaran informasi, pengalaman, pengetahuan, dan keahlian antar individu yang bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan efektivitas kerja dalam organisasi (Khan et al., 2023; Aldrian & Wibowo, 2024). Dalam industri telekomunikasi yang terus berkembang, teknisi sering menghadapi berbagai permasalahan teknis yang beragam sehingga membutuhkan pengetahuan dan pengalaman dari rekan kerja. Melalui kegiatan diskusi, briefing, pelatihan internal, maupun komunikasi informal, proses *knowledge sharing* dapat membantu teknisi memperoleh solusi yang lebih cepat dan efektif dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan.

Putra dan Nailul (2024) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memungkinkan individu memperoleh wawasan baru yang mendukung inovasi dan kemampuan adaptasi organisasi. Dalam lingkungan kerja teknisi *broadband*, aktivitas berbagi pengetahuan

membantu penyelesaian permasalahan teknis yang beragam di lapangan. Penelitian Frianto et al. (2024) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan dan kemampuan adaptasi karyawan. Indikator *knowledge sharing* mengacu pada Hooff dan Ridder (2004), yaitu *knowledge donating*, *knowledge collecting*, *exchange of work experience*, dan *sharing job-related information and solutions*.

Kualitas pelayanan (*service quality*) merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. *Service quality* mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan yang andal, responsif, tepat, dan mampu menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam industri telekomunikasi, kualitas pelayanan dapat dilihat dari kecepatan penanganan gangguan, ketepatan instalasi layanan, kemampuan teknisi menyelesaikan permasalahan pelanggan, serta konsistensi layanan yang diberikan kepada pelanggan (Ingsih et al., 2024).

*Service quality* merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan layanan yang sesuai atau melebihi harapan pelanggan. Parasuraman et al. (1988) mendefinisikan kualitas layanan sebagai kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi terhadap layanan yang diterima. Menurut Ingsih et al. (2024), *service quality* mencerminkan kemampuan organisasi dalam menyediakan layanan yang andal, responsif, dan berkualitas sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada PT. Telkom Akses, kualitas layanan tercermin dari kemampuan teknisi dalam menangani gangguan pelanggan secara cepat, tepat, dan sesuai standar operasional. Indikator *service quality* mengacu pada model SERVQUAL dari Parasuraman et al. (1988), yaitu *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.

Namun demikian, peningkatan kualitas pelayanan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi digital dan *knowledge sharing*, tetapi juga oleh kemampuan individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Kemampuan tersebut dikenal sebagai *adaptive performance*. *Adaptive performance* menggambarkan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, prosedur kerja, tuntutan pekerjaan, maupun kondisi lingkungan yang dinamis (Munawaroh, 2026; Setiawan et al., 2025). Individu yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi cenderung lebih mudah memanfaatkan teknologi baru, menerapkan pengetahuan yang diperoleh, serta menyelesaikan pekerjaan secara efektif meskipun menghadapi perubahan yang cepat.

Menurut Pulakos et al. (2000), *adaptive performance* merupakan kemampuan untuk mengubah perilaku kerja dalam menghadapi situasi baru dan ketidakpastian. Frianto et al. (2024) menegaskan bahwa kemampuan adaptif menjadi kompetensi penting dalam era digital karena membantu karyawan menghadapi perubahan dan mempertahankan kinerja secara optimal. Pada teknisi *broadband*, kemampuan ini diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi jaringan dan

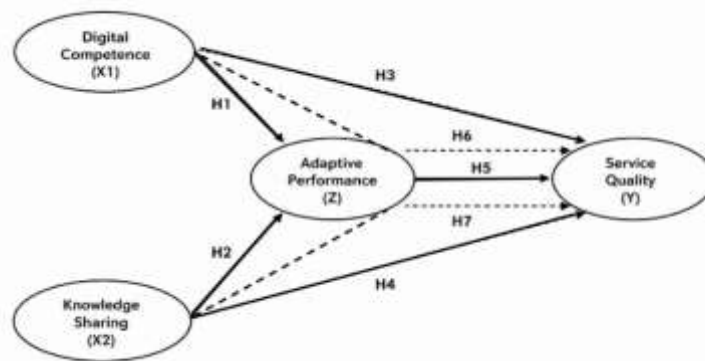
kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Indikator *adaptive performance* mengacu pada Pulakos et al. (2000), yaitu *handling emergencies and crisis situations, handling work stress, solving problems creatively, dealing with uncertain work situations, learning new tasks and technologies, interpersonal adaptability, cultural adaptability, dan physically oriented adaptability*.

Dalam konteks PT. Telkom Akses, *adaptive performance* menjadi semakin penting karena perkembangan teknologi telekomunikasi berlangsung sangat cepat. Teknisi broadband dituntut untuk terus mempelajari teknologi baru, memahami perubahan sistem operasional, dan menyesuaikan diri terhadap kebutuhan pelanggan yang semakin kompleks. Kemampuan adaptasi yang baik memungkinkan teknisi mengoptimalkan kompetensi digital dan pengetahuan yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *digital competence* dan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan maupun kinerja karyawan. Ingsih et al. (2024) menemukan bahwa kompetensi digital mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan melalui pemanfaatan teknologi yang lebih optimal. Selain itu, Aldrian dan Wibowo (2024) menemukan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi positif terhadap peningkatan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada pengaruh langsung antar variabel. Penelitian yang mengkaji peran *adaptive performance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *digital competence* dan *knowledge sharing* terhadap *service quality* masih relatif terbatas, khususnya pada sektor telekomunikasi.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut mengenai mekanisme yang menjelaskan bagaimana *digital competence* dan *knowledge sharing* dapat meningkatkan *service quality* melalui *adaptive performance*. Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis teknologi seperti PT. Telkom Akses, kemampuan adaptasi diduga menjadi faktor penting yang memperkuat pemanfaatan kompetensi digital dan pengetahuan dalam menghasilkan pelayanan yang berkualitas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *digital competence* dan *knowledge sharing* terhadap *service quality* dengan *adaptive performance* sebagai variabel mediasi pada Teknisi *Broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui penguatan kompetensi digital, *knowledge sharing*, dan *adaptive performance* karyawan.



**Gambar 1.** Model Penelitian

Keterangan :

- > : Pengaruh variabel X terhadap Y dengan variabel Z menjadi mediasi
- > : Variabel yang dipengaruhi langsung

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas (*explanatory research*) untuk menganalisis pengaruh *Digital Competence* dan *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* dengan *Adaptive Performance* sebagai variabel mediasi pada teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan antar variabel secara objektif melalui analisis statistik. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin kepada responden. Populasi penelitian adalah seluruh teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria responden yaitu teknisi *broadband* aktif, menggunakan aplikasi dan sistem digital dalam pekerjaan, memiliki masa kerja minimal satu tahun, serta terlibat langsung dalam kegiatan instalasi, pemeliharaan, dan penanganan gangguan jaringan. Berdasarkan kriteria tersebut diperoleh sebanyak 114 responden menggunakan rumus slovin yang memenuhi syarat sebagai sampel penelitian. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian nilai  $R^2$ , *path coefficient*, dan *predictive relevance*. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel, termasuk menguji peran *Adaptive Performance* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital Competence* dan *Knowledge*

*Sharing* terhadap *Service Quality* pada teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif responden bertujuan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik sampel penelitian. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 114 responden. Dalam pelaksanaannya, diperoleh 113 kuesioner yang terisi lengkap dan memenuhi kriteria kelayakan untuk dianalisis. Jumlah tersebut dianggap representatif karena sangat mendekati jumlah sampel minimum yang dipersyaratkan, sehingga data dari 113 responden digunakan sebagai dasar dalam seluruh proses analisis penelitian.

**Tabel 1.** Identitas Responden

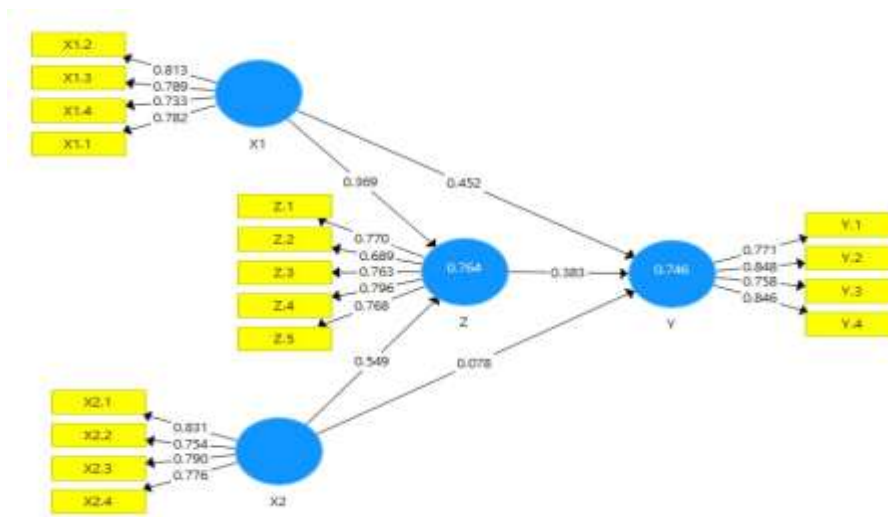
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	91	80,53
	Perempuan	22	19,47
<b>Usia</b>	< 25 Tahun	33	29,20
	25–34 Tahun	47	41,59
	35–44 Tahun	24	21,24
	45–54 Tahun	9	7,96
<b>Pendidikan Terakhir</b>	SMA/SMK	59	52,21
	Diploma	10	8,85
	S1	44	38,94
<b>Masa Kerja</b>	< 1 Tahun	13	11,50
	1–5 Tahun	26	23,01
	6–10 Tahun	54	47,79
	11–15 Tahun	20	17,70

Berdasarkan Tabel 1, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 91 orang (80,53%),

sedangkan perempuan sebanyak 22 orang (19,47%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 25–34 tahun sebanyak 47 orang (41,59%), diikuti usia kurang dari 25 tahun sebanyak 33 orang (29,20%), usia 35–44 tahun sebanyak 24 orang (21,24%), dan usia 45–54 tahun sebanyak 9 orang (7,96%). Dari sisi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan SMA/SMK sebanyak 59 orang (52,21%), diikuti S1 sebanyak 44 orang (38,94%) dan Diploma sebanyak 10 orang (8,85%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 6–10 tahun sebanyak 54 orang (47,79%), diikuti masa kerja 1–5 tahun sebanyak 26 orang (23,01%), masa kerja 11–15 tahun sebanyak 20 orang (17,70%), dan kurang dari 1 tahun sebanyak 13 orang (11,50%). Secara umum, karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh tenaga kerja laki-laki yang berada pada usia produktif, memiliki tingkat pendidikan menengah hingga sarjana, serta pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga dinilai memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai dalam menjawab seluruh instrumen penelitian terkait variabel yang diteliti.

### Analisis Pengukuran Model (*Outer Model*)

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dilakukan melalui evaluasi *outer model* pada metode *Partial Least Square* (PLS). Evaluasi tersebut mencakup pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* untuk memastikan kemampuan indikator dalam mengukur konstruk yang diteliti, serta pengujian *composite reliability* untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian. Hasil pengujian ini digunakan untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Adapun hasil evaluasi *outer model* disajikan sebagai berikut.



**Gambar 2.** Hasil Pengukuran Model (*Outer Model*)

***Convergent Validity***

Uji *outer loading* digunakan untuk mengukur validitas konvergen (*convergent validity*) dari setiap indikator terhadap konstruk atau variabel laten yang diukur. Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading*  $> 0,70$ . Namun, pada penelitian eksploratif atau pengembangan model, indikator dengan nilai  $0,60-0,70$  masih dapat dipertahankan apabila nilai AVE dan *Composite Reliability* pada variabel telah memenuhi kriteria.

**Tabel 2.** Hasil Uji *Outer Loading*

<b>Konstruk</b>	<b>Outer Loading</b>
Digital Competence (X1)	0,782
	0,813
	0,789
	0,733
Knowledge Sharing (X2)	0,831
	0,754
	0,790
	0,776
Service Quality (Y)	0,771
	0,848
	0,758
	0,846
Adaptive Performance (Z)	0,770
	0,689
	0,763
	0,796
	0,768

Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator pada variabel *Digital Competence*,

*Knowledge Sharing*, *Adaptive Performance*, dan *Service Quality* memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Menurut Hair et al. (2022), nilai *outer loading* di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik. Meskipun indikator Z2 pada variabel *Adaptive Performance* memiliki nilai sebesar 0,689, nilai tersebut masih dapat diterima karena melebihi batas minimum 0,60. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel laten yang diteliti.

#### **Average Variance Extracted (AVE)**

Uji *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan untuk mengukur validitas konvergen (*convergent validity*), yaitu kemampuan indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diukur. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai  $AVE > 0,50$ .

**Tabel 3.** Hasil Uji AVE

Variabel	AVE
Digital Competence (X1)	0,608
Knowledge Sharing (X2)	0,621
Service Quality (Y)	0,651
Adaptive Performance (Z)	0,575

Berdasarkan Tabel 3, nilai AVE untuk *Digital Competence* sebesar 0,608, *Knowledge Sharing* sebesar 0,621, *Service Quality* sebesar 0,651, dan *Adaptive Performance* sebesar 0,575. Seluruh nilai AVE berada di atas batas minimum 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Nilai AVE tertinggi dimiliki oleh *Service Quality* sebesar 0,651, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel tersebut memiliki kemampuan paling baik dalam menjelaskan konstruknya dibandingkan variabel lainnya.

#### **Discriminant Validity**

Uji *Discriminant Validity* menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion* bertujuan untuk memastikan bahwa suatu konstruk (variabel) benar-benar berbeda dan memiliki karakteristik yang unik dibandingkan konstruk lainnya dalam model penelitian. Suatu konstruk *Discriminant Validity* dinyatakan valid apabila memenuhi Nilai akar kuadrat AVE ( $\sqrt{AVE}$ ) lebih dari 0,70.

**Tabel 4.** Hasil Uji Discriminant Validity

Variabel	X1	X2	Y	Z
X1	<b>0,780</b>			
X2	0,807	<b>0,788</b>		
Y	0,826	0,767	<b>0,807</b>	
Z	0,812	0,846	0,816	<b>0,758</b>

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion*, setiap konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang relatif tinggi dibandingkan dengan hubungan antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu menjelaskan konsep yang diukur secara spesifik. Dengan kata lain, indikator pada variabel *Digital Competence* tidak mengukur konstruk *Knowledge Sharing*, begitu pula sebaliknya.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat konsistensi internal indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diteliti. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang baik. Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

**Tabel 5.** Hasil Uji Reliabilitas

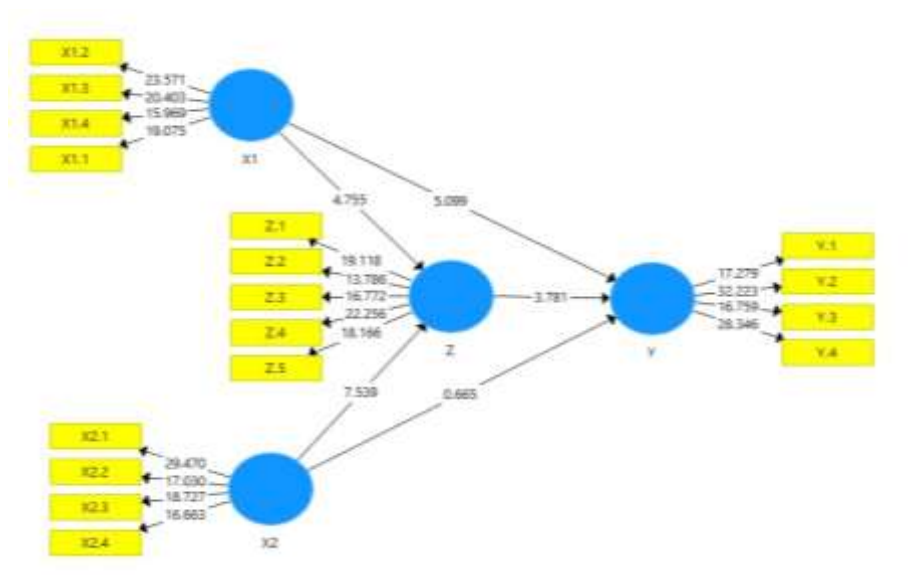
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Digital Competence (X1)	0,785	0,861
Knowledge Sharing (X2)	0,797	0,868
Service Quality (Y)	0,820	0,881
Adaptive Performance (Z)	0,814	0,871

Berdasarkan Tabel 5, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Nilai *Composite Reliability* tertinggi terdapat pada variabel *Service Quality* sebesar 0,881, sedangkan nilai terendah terdapat pada *Digital Competence* sebesar 0,861. Meskipun demikian, seluruh nilai masih berada di atas batas minimum yang dipersyaratkan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam setiap variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik dalam mengukur konstruksinya. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak

digunakan sebagai alat pengumpulan data.

**Evaluasi Model Structural (*inner model*)**

*Inner model* merupakan tahapan evaluasi yang digunakan untuk menilai kualitas model struktural serta menguji hubungan antar variabel yang dibangun dalam penelitian. Pada metode SEM-PLS, pengujian model struktural dilakukan melalui analisis nilai *R-Square* ( $R^2$ ) dan *Q-Square* (*Predictive Relevance*) untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen dan tingkat relevansi prediktif model. Hasil evaluasi *inner model* pada penelitian ini disajikan sebagai berikut.



**Gambar 3.** Hasil evaluasi Model Structural (*inner model*)

**Koefisien Determinasi R-Square**

Pengujian *inner model* diawali dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-square*) untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil pengujian *R-square* disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 6.** Hasil uji R-Square

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>	Kategori
Adaptive Performance (Z)	0,764	Kuat
Service Quality (Y)	0,746	Kuat

Berdasarkan Tabel 6, variabel *Adaptive Performance* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,764. Hal ini menunjukkan bahwa *Digital Competence* dan *Knowledge Sharing* mampu menjelaskan variasi *Adaptive Performance* sebesar 76,4%, sedangkan sisanya sebesar 23,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu,

variabel *Service Quality* memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,746. Artinya, *Digital Competence*, *Knowledge Sharing*, dan *Adaptive Performance* mampu menjelaskan variasi *Service Quality* sebesar 74,6%, sedangkan sisanya sebesar 25,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), T-statistic, dan p-value. Suatu hipotesis diterima apabila nilai T-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 7.** Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien	T-statistik	P-value	Keputusan
H1	X1 $\rightarrow$ Y	0,452	5,099	0,000	Diterima
H2	X2 $\rightarrow$ Y	0,078	0,665	0,506	Ditolak
H3	X1 $\rightarrow$ Z	0,369	4,755	0,000	Diterima
H4	X2 $\rightarrow$ Z	0,549	7,539	0,000	Diterima
H5	Z $\rightarrow$ Y	0,383	3,781	0,000	Diterima

Berdasarkan tabel 7, hasil pengujian hipotesis *Direct Effect* dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### H1: Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,452 dengan nilai t-statistic sebesar 5,099 dan p-value sebesar 0,000. Karena nilai t-statistic  $> 1,96$  dan p-value  $< 0,05$ , maka H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi digital yang dimiliki teknisi, maka semakin tinggi pula kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

#### H2: Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,078 dengan t-statistic sebesar 0,665 dan p-value sebesar 0,506. Karena nilai t-statistic  $< 1,96$  dan p-value  $> 0,05$ , maka H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan antar teknisi belum mampu memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kualitas layanan.

#### H3: Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Adaptive Performance*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,369 dengan t-statistic sebesar 4,755 dan p-value sebesar 0,000. Karena memenuhi kriteria signifikansi, maka H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital dapat meningkatkan kemampuan adaptasi teknisi terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan.

#### H4: Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Adaptive Performance*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,549 dengan t-statistic sebesar 7,539 dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian H4 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin aktif kegiatan berbagi pengetahuan antar teknisi, semakin tinggi kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Selain itu, hubungan ini merupakan hubungan langsung terkuat dalam model penelitian karena memiliki nilai koefisien terbesar dibandingkan hubungan lainnya.

#### H5: Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Service Quality*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,383 dengan t-statistic sebesar 3,781 dan p-value sebesar 0,000. Karena memenuhi kriteria signifikansi, maka H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan teknisi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, prosedur kerja, dan kebutuhan pelanggan berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan.

### Uji Mediasi (*Specific Indirect Effects*)

Pengujian peran mediasi *Adaptive Performance* dilakukan dengan melihat nilai *specific indirect effects* melalui metode *bootstrapping*. Hasil pengujian mediasi disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 8.** Uji Mediasi (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien	T-statistik	P-value	Keputusan
H6	$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,141	3,128	0,002	Diterima
H7	$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,210	3,166	0,002	Diterima

Berdasarkan Tabel 8, hasil Uji Mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

H6: *Adaptive Performance* Memediasi Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien indirect effect sebesar 0,141 dengan t-statistic sebesar 3,128 dan p-value sebesar 0,002. Karena p-value < 0,05, maka H6 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* mampu menjadi mediator dalam hubungan antara *Digital Competence* dan *Service Quality*.

Artinya, kompetensi digital yang dimiliki teknisi akan meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kemampuan adaptasi mereka terlebih dahulu.

*H7: Adaptive Performance* Memediasi Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality*

Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien *indirect effect* sebesar 0,210 dengan t-statistic sebesar 3,166 dan p-value sebesar 0,002. Karena memenuhi kriteria signifikansi, maka H7 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* dapat meningkatkan *Service Quality* melalui peningkatan *Adaptive Performance*. Dengan kata lain, berbagi pengetahuan antar teknisi akan lebih efektif dalam meningkatkan kualitas layanan apabila pengetahuan tersebut mampu meningkatkan kemampuan adaptasi teknisi terhadap perubahan pekerjaan.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality* ( $\beta = 0,452$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penguasaan teknologi digital membantu teknisi dalam melakukan diagnosis gangguan, mengakses informasi teknis, memanfaatkan aplikasi kerja, serta menyelesaikan permasalahan pelanggan secara lebih cepat dan akurat. Kemampuan tersebut pada akhirnya meningkatkan keandalan, ketepatan, dan responsivitas layanan yang diterima pelanggan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ingsih, Astuti, dan Riyanto (2024) yang menemukan bahwa *digital competence* berperan penting dalam meningkatkan *service quality* dan *employee performance* pada organisasi pelayanan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kompetensi digital merupakan faktor utama dalam menciptakan layanan yang lebih efektif dan responsif di era transformasi digital.

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality* ( $\beta = 0,078$ ;  $p = 0,506$ ). Dengan demikian, hipotesis kedua ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan antar teknisi belum secara langsung meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Pengetahuan yang diperoleh melalui proses *knowledge sharing* kemungkinan belum sepenuhnya diterapkan dalam aktivitas pelayanan sehingga dampaknya terhadap *service quality* belum terlihat secara langsung.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Abriham Ebabu Engidaw, Jing Ning, dan Weikang Zou (2024) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas layanan. Namun demikian, penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengaruh *knowledge sharing* sering kali tidak terjadi secara

langsung, melainkan melalui variabel perantara seperti *organizational learning*, *engagement*, atau kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* saja belum cukup untuk meningkatkan *service quality* tanpa adanya kemampuan individu untuk mengadaptasi dan mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh.

### **Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* ( $\beta = 0,369$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi digital teknis, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan. Pada industri telekomunikasi yang mengalami perubahan teknologi secara cepat, kemampuan menguasai perangkat dan sistem digital memungkinkan teknis lebih mudah memahami perubahan prosedur kerja dan menyelesaikan masalah baru yang muncul di lapangan.

Temuan ini didukung oleh penelitian Farah, Suseno, dan Suadma (2023) yang menunjukkan bahwa *digital competence* memiliki konsekuensi positif terhadap peningkatan performa organisasi dan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Penelitian lain juga menegaskan bahwa kompetensi digital menjadi fondasi penting dalam membangun kapabilitas adaptif di era transformasi digital.

### **Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Adaptive Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance* ( $\beta = 0,549$ ;  $p < 0,001$ ). Nilai koefisien ini merupakan yang terbesar di antara seluruh hubungan langsung dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan antar teknis membantu individu memperoleh pengalaman, solusi, dan wawasan baru yang dapat digunakan untuk menghadapi berbagai perubahan dan tantangan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Dzenopoljac et al. (2024) yang menemukan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan organisasi dalam mengembangkan kapabilitas eksploratif dan eksploitatif. Selain itu, kajian sistematis mengenai *knowledge sharing* juga menyimpulkan bahwa berbagi pengetahuan merupakan mekanisme penting dalam meningkatkan kemampuan belajar dan adaptasi organisasi.

### **Pengaruh *Adaptive Performance* terhadap *Service Quality***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality* ( $\beta = 0,383$ ;  $p < 0,001$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun kebutuhan pelanggan menjadi faktor penting dalam

menciptakan kualitas layanan yang tinggi. Teknisi yang mampu beradaptasi dengan cepat cenderung lebih efektif dalam menyelesaikan masalah pelanggan dan memberikan solusi yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Hasil ini didukung oleh penelitian Kuo (2024) yang menunjukkan bahwa *adaptive capability* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan efektivitas kerja dalam lingkungan yang dinamis. Adaptasi yang baik memungkinkan individu mempertahankan kualitas kinerja meskipun menghadapi perubahan yang cepat.

### **Peran *Adaptive Performance* dalam Memediasi Pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality***

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* mampu memediasi pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality* ( $\beta = 0,141$ ;  $p = 0,002$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak hanya meningkatkan kualitas layanan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kemampuan adaptasi teknisi. Penguasaan teknologi digital membuat teknisi lebih siap menghadapi perubahan sistem, prosedur kerja, maupun kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

Karena pengaruh langsung *Digital Competence* terhadap *Service Quality* tetap signifikan setelah mediator dimasukkan, maka *Adaptive Performance* berperan sebagai *partial mediation*. Hasil ini didukung oleh Ingsih Kusni, Sih D. Astuti, dan Fery Riyanto (2024) yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan.

### **Peran *Adaptive Performance* dalam Memediasi Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* mampu memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* ( $\beta = 0,210$ ;  $p = 0,002$ ). Menariknya, pengaruh langsung *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui *Adaptive Performance* signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* berperan sebagai *full mediation*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* baru akan memberikan dampak terhadap kualitas layanan apabila pengetahuan yang diperoleh berhasil meningkatkan kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan. Dengan kata lain, pengetahuan yang dibagikan antar teknisi harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi kemampuan adaptif sebelum mampu menghasilkan kualitas layanan yang lebih baik.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Engidaw et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *knowledge sharing* sering memberikan dampak terhadap kinerja melalui variabel mediasi tertentu. Penelitian Jian et al. (2023) juga menemukan bahwa pengaruh

*knowledge sharing* terhadap *service performance* terjadi melalui mekanisme pembelajaran organisasi sebagai mediator.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *Digital Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality* serta *Adaptive Performance* pada teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya. *Knowledge Sharing* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap *Service Quality*. Selain itu, *Adaptive Performance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa *Adaptive Performance* mampu memediasi pengaruh *Digital Competence* terhadap *Service Quality* secara parsial (*partial mediation*) dan memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Service Quality* secara penuh (*full mediation*). Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi digital dan aktivitas berbagi pengetahuan, tetapi juga oleh kemampuan teknisi dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang dinamis.

### **Keterbatasan dan Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada teknisi *broadband* PT. Telkom Akses Witel Surabaya sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada perusahaan atau sektor industri lainnya. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan variabel *Digital Competence*, *Knowledge Sharing*, *Adaptive Performance*, dan *Service Quality*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kualitas layanan namun belum dimasukkan ke dalam model penelitian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada perusahaan telekomunikasi atau sektor jasa lainnya serta menambahkan variabel seperti *Work Engagement*, *Organizational Learning*, *Digital Work Culture*, maupun *Transformational Leadership* agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *Service Quality*. Dari sisi praktis, PT. Telkom Akses Witel Surabaya disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi digital teknisi, memperkuat budaya berbagi pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan adaptasi karyawan melalui pelatihan serta program pengembangan yang berkelanjutan guna mendukung peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O., & Kraus, S. (2023). Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: Evaluating the role of knowledge quality. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 155–

178.

- Engidaw, A. E., Ning, J., & Zou, W. (2024). Does knowledge sharing enhance the job performance of employees? The mediating role of engagement. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 528–542.
- Farah, I., Suseno, B. D., & Suadma, U. (2023). The antecedents and consequences of digital competence: How to support organizational performance. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 19(1), 1–15.
- Frianto, A., Husain, M., Ramadani, B. Y. A., & Anah, L. (2024). Driving success through adaptive performance in the tech world. *BISEI: Jurnal Bisnis dan Ekonomi Islam*, 9(2), 131–142.
- Hooff, B. V. D., & Ridder, J. A. D. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.
- Ingsih, K., Astuti, S. D., & Riyanto, F. (2024). The role of digital competence in improving service quality and employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2689>
- Jian, Z. Q., Osman, M. A., & Li, L. (2023). The effects of relationship quality and knowledge sharing on service innovation performance: Organisational learning as a mediator. *International Journal of Information Technology and Management*, 22(1–2).
- Kuo, S. Y. (2024). Improving innovation performance through learning capability and adaptive capability: The moderating role of big data analytics. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 364–376.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- 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.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2006). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 41–71.
- Putra, R. F., & Nailul, M. (2024). Do digital competence and learning culture drive agility and innovation capability through knowledge sharing? *West Science*

*Interdisciplinary Studies*, 3(7), 1053–1065.

Putra, R. D. S., Mujanah, S., & Ardiana, I. D. K. R. (2025). The effect of visionary leadership, digital governance, and digital competence on employee performance through work efficiency as an intervening variable in village government in Sooko District, Mojokerto Regency. *Business and Finance Journal*, 10(1), 103–116.