

## Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Mempengaruhi Perilaku Inovatif Karyawan HRD di Era Transformasi Digital Manufaktur

Ayu Widya Natalia Putri<sup>1</sup>, Anang Kistyanto<sup>2</sup>

Universitas Negeri Surabaya<sup>1</sup>, Universitas Negeri Surabaya<sup>2</sup>

Email: [ayu.21034@mhs.unesa.ac.id](mailto:ayu.21034@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to examine the mediating role of organizational culture in the relationship between digital transformation and employees' innovative behavior, while providing a theoretical contribution to Human Resource Development (HRD) studies. A quantitative research design was employed, with data collected from 50 HRD employees working in manufacturing companies. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3.2.9.*

*The results indicate that digital transformation has a significant positive effect on employees' innovative behavior. Digital transformation also significantly influences organizational culture, which subsequently enhances innovative behavior. Furthermore, organizational culture partially mediates the relationship between digital transformation and innovative behavior, indicating that digital initiatives can foster employee innovation when supported by a conducive organizational culture.*

*Theoretically, this study contributes to HRD theory by proposing an integrative framework that positions organizational culture as a key mechanism linking digital transformation to innovation-oriented employee behavior. The findings extend HRD theory by explaining how digital transformation can be internalized within organizations through shared cultural values and a learning-oriented work environment that supports employee development and knowledge sharing. Practically, the study suggests that digital transformation should not be viewed solely as a technological change but also as a cultural process that requires organizations to foster collaboration, continuous learning, and openness to experimentation in order to stimulate employee innovation.*

**Keywords:** *digital transformation; employee innovative behavior; organizational culture; human resources management; innovation in the digital era.*

### **1. PENDAHULUAN**

Di era Revolusi Industri 4.0, organisasi menghadapi tuntutan mendesak untuk mengadopsi teknologi digital demi menjaga daya saing dan keberlanjutan bisnis. Transformasi digital bukan sekadar adopsi perangkat keras, melainkan proses restrukturisasi fundamental yang memungkinkan organisasi mengotomatisasi operasional, mengoptimalkan analisis *big data*, dan merespons dinamika pasar yang fluktuatif secara lebih efektif (Vial, 2019; Schwab, 2020). Namun, keberhasilan transformasi ini tidak hanya bertumpu pada aspek teknis, melainkan sangat dipengaruhi oleh kapasitas adaptasi dan keterlibatan aktif sumber daya manusia di dalamnya (Kane et al., 2019).

Perilaku inovatif karyawan yang didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam memunculkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan gagasan baru memegang peranan

vital dalam memperkuat adaptabilitas organisasi. Berdasarkan perspektif *Theory of Planned Behavior*, perilaku individu dikonstruksi oleh niat pribadi dan dukungan lingkungan (Ajzen, 1991). Dalam konteks digital Li et al., (2022) menegaskan bahwa perilaku inovatif sangat bergantung pada sejauh mana teknologi dipersepsikan sebagai instrumen pemberdayaan, bukan ancaman terhadap peran kerja tradisional.

Budaya organisasi muncul sebagai variabel krusial yang membentuk respons karyawan terhadap digitalisasi. Budaya organisasi mencerminkan sistem nilai dan asumsi kolektif yang mendasari cara karyawan memaknai perubahan (Schein dan Schein, 2019). Budaya yang mengedepankan kolaborasi, orientasi pembelajaran (*learning orientation*), dan keberanian mengambil risiko merupakan determinan utama yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku inovatif (Nambisan et al., 2019). Tanpa budaya digital yang kuat, investasi pada teknologi cenderung gagal memberikan nilai tambah yang diharapkan (Appio et al., 2021)

Meskipun literatur mengenai transformasi digital terus berkembang, studi terdahulu cenderung mengkaji konstruk ini secara parsial dengan fokus pada dimensi strategi manajerial atau infrastruktur IT semata (Verhoef et al., 2021). Masih terdapat keterbatasan literatur yang mengeksplorasi mekanisme kultural secara spesifik dalam mentransformasikan inisiatif digital menjadi perilaku inovatif pada level individu. Hal ini menunjukkan adanya celah teoretis (*theoretical gap*) dalam studi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), terutama dalam menjelaskan peran mediasi budaya organisasi dalam keterhubungan antara digitalisasi dan inovasi karyawan (Sousa dan Rocha, 2019).

Untuk mengisi celah tersebut, penelitian ini mengusulkan kerangka kerja integratif yang memosisikan budaya organisasi sebagai mekanisme mediasi. Secara empiris, penelitian ini memfokuskan analisis pada praktisi PSDM di sektor manufaktur yang telah mengadopsi inisiatif digital, seperti integrasi sistem perusahaan, platform *Human Resource Information System* (HRIS), dan *Learning Management System* (LMS). Fokus pada sektor manufaktur menjadi relevan mengingat tingginya urgensi transisi menuju *Smart Factory* di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara transformasi digital dan perilaku inovatif karyawan melalui tiga pertanyaan penelitian utama:

1. Bagaimana pengaruh transformasi digital terhadap pembentukan budaya organisasi digital?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan perilaku inovatif karyawan?
3. Bagaimana peran budaya organisasi dalam memediasi hubungan antara transformasi digital dan perilaku inovatif karyawan?

Bagian ini menyajikan tinjauan literatur utama mengenai transformasi digital, budaya organisasi, dan perilaku inovatif karyawan guna membangun kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis penelitian.

### **1.1. Pengaruh Transformasi Digital terhadap Perilaku Inovatif Karyawan**

Transformasi digital pada hakikatnya bukan sekadar adopsi perangkat teknologi informasi, melainkan sebuah proses restrukturisasi fundamental yang mengubah cara organisasi menciptakan nilai. Dengan mengintegrasikan teknologi seperti *Artificial Intelligence* (AI), platform kolaborasi berbasis awan, dan alat analitik data, organisasi menciptakan ruang kerja yang lebih fleksibel. Hal ini memungkinkan karyawan untuk keluar dari rutinitas konvensional dan mulai mengeksplorasi metode kerja yang lebih efektif serta efisien (Vial, 2019; Hinings et al., 2018).

Ketersediaan infrastruktur digital yang mumpuni bertindak sebagai katalisator bagi kreativitas individu. Ketika akses terhadap informasi menjadi lebih terbuka dan transparan, karyawan memiliki instrumen yang diperlukan untuk mengidentifikasi masalah operasional secara mandiri dan menawarkan solusi yang inovatif. Singkatnya, digitalisasi menyediakan ekosistem yang menstimulasi kemandirian dan inisiatif individu dalam menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif di tingkat operasional (Appio et al., 2021). Berdasarkan alur pemikiran tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Transformasi digital berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan.**

### **1.2. Pengaruh Transformasi Digital terhadap Budaya Organisasi**

Implementasi teknologi dalam skala luas sering kali memaksa organisasi untuk meninjau kembali norma dan nilai-nilai yang mereka anut. Perubahan teknis yang tidak dibarengi dengan pergeseran pola pikir cenderung mengalami resistensi. Oleh karena itu, transformasi digital sering kali menjadi pendorong bagi terciptanya budaya yang lebih lincah (*agile*) dan horizontal, di mana komunikasi antar-level jabatan menjadi lebih terbuka melalui platform seperti HRIS atau sistem kolaborasi internal lainnya (Kane et al., 2019; Verhoef et al., 2021)

Proses ini secara perlahan mengikis struktur hierarkis yang kaku dan menggantinya dengan budaya yang mengutamakan pembelajaran berkelanjutan serta adaptabilitas. Dalam konteks ini, teknologi bertindak sebagai cermin yang menunjukkan perlunya fleksibilitas organisasi dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan budaya kolektif untuk merangkul perubahan tersebut sebagai bagian dari evolusi organisasi (Warner dan Wäger, 2019). Atas dasar tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Transformasi digital berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.**

### **1.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan**

Budaya organisasi berfungsi sebagai lingkungan psikologis yang menentukan apakah sebuah gagasan baru akan tumbuh atau layu. Budaya yang mengapresiasi keberanian mengambil risiko dan memandang kegagalan sebagai peluang belajar akan menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) (Edmondson & Lei, 2014). Dalam iklim kerja

seperti ini, karyawan tidak merasa terancam saat bereksperimen dengan metode kerja baru yang belum teruji sebelumnya.

Selain itu, budaya yang berorientasi pada pembelajaran akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk terus mengembangkan kompetensi mereka. Ketika nilai-nilai organisasi sejalan dengan semangat inovasi, karyawan akan merasa bahwa kontribusi kreatif mereka dihargai sebagai bagian dari pencapaian visi bersama. Dengan demikian, budaya yang kuat dan suportif menjadi prasyarat mutlak bagi munculnya perilaku inovatif yang konsisten di lingkungan kerja (Sousa & Rocha, 2019; Wuni & Shen, 2020). Berdasarkan tinjauan tersebut, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif karyawan**

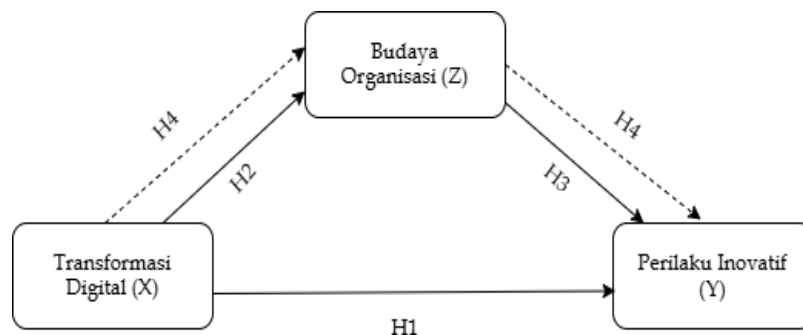
#### 1.4. Peran Mediasi Budaya Organisasi dalam Hubungan antara Transformasi Digital dan Perilaku Inovatif Karyawan

Hubungan antara kemajuan teknologi dan perubahan perilaku individu tidak selalu terjadi secara otomatis. Budaya organisasi berperan sebagai "jembatan" yang menerjemahkan ketersediaan fasilitas digital menjadi tindakan inovatif yang nyata. Tanpa penyelarasan kultural, teknologi canggih hanya akan menjadi instrumen operasional biasa tanpa mampu memicu semangat kreatif karyawan (Vial, 2019; Appio et al., 2021).

Budaya organisasi yang adaptif berfungsi meminimalkan hambatan psikologis dalam proses transisi digital, sehingga memudahkan karyawan untuk menginternalisasi nilai-nilai baru. Sinergi antara infrastruktur digital dan nilai-nilai budaya yang fleksibel menciptakan kondisi ideal bagi karyawan untuk memanfaatkan teknologi demi pengembangan solusi inovatif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, budaya organisasi diposisikan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh digitalisasi terhadap perilaku inovatif individu (Konopik et al., 2022; Warner & Wäger, 2019). Berdasarkan penalaran ini, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Budaya organisasi memediasi pengaruh transformasi digital terhadap perilaku inovatif karyawan.**

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka dan selaras dengan arah tujuan penelitian, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif eksplanatori untuk menguji hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan perilaku inovatif karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena data yang dikumpulkan bersifat numerik dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Pendekatan eksplanatori bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya serta menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel dalam model penelitian.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan pada departemen *Human Resource Development* (HRD) di perusahaan manufaktur, dengan total 50 karyawan. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh (*sensus*), di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden. Dengan demikian, sampel akhir dalam penelitian ini berjumlah 50 karyawan HRD.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert lima poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Instrumen kuesioner diadaptasi dari studi terdahulu dan dikembangkan lebih lanjut oleh penulis agar sesuai dengan konteks penelitian ini. Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden, uji coba (*pre-test*) dilakukan dengan meninjau setiap butir pernyataan bersama manajer HRD untuk memastikan bahwa pernyataan tersebut jelas, relevan, dan sesuai dengan konteks organisasi.

Variabel transformasi digital diukur menggunakan indikator sumber daya, sistem informasi, serta budaya dan struktur organisasi yang diusulkan oleh (Stich et al., 2020). Perilaku inovatif karyawan diukur dengan empat indikator dari (Jong & Hartog, 2010), yaitu: eksplorasi ide, penciptaan ide, promosi ide (*idea championing*), dan implementasi ide. Sementara itu, budaya organisasi diukur menggunakan enam indikator dari (Robbins, 2013) yang meliputi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi pada orang, orientasi pada hasil, orientasi tim, dan agresivitas.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.2.9. Pendekatan PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk penelitian dengan ukuran sampel yang relatif kecil dan tidak memerlukan asumsi normalitas data yang ketat. Selain itu, PLS-SEM memungkinkan pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan, sehingga tepat untuk menganalisis hubungan kompleks dan efek mediasi dalam model penelitian yang diusulkan.

Evaluasi model pengukuran mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai *loading* yang diterima umumnya di atas 0,70. Validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Reliabilitas diuji menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, di mana nilai di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk memiliki konsistensi internal yang memuaskan. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas untuk analisis SEM-PLS.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1.HASIL

Penelitian ini melibatkan 50 responden dari divisi SDM perusahaan manufaktur. Responden mewakili karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan administratif dan operasional yang didukung oleh sistem digital. Memahami karakteristik responden penting untuk memberikan wawasan kontekstual tentang bagaimana transformasi digital dan budaya organisasi memengaruhi perilaku inovatif di tempat kerja.

Data ini berisi informasi tentang karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan tertinggi, dan lama masa kerja, yang disajikan sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	38	76%
	Wanita	12	24%
Umur	<30 tahun	13	26%
	31 – 40 tahun	16	32%
	41 – 50 tahun	12	24%
	>50 tahun	9	18%
Pendidikan	SMA / SMK	16	40%
	Sarjana	30	60%
Masa Bekerja	1 – 5 Tahun	10	20%
	6 – 10 Tahun	12	24%
	>10 Tahun	28	56%

Sumber: Kuisisioner Responden, 2025

Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki (76%), sedangkan karyawan perempuan berjumlah 24%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki mendominasi tenaga kerja di divisi yang diteliti.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada dalam kelompok usia 31–40 tahun (32%), diikuti oleh usia di bawah 30 tahun (26%), 41–50 tahun (24%), dan di atas 50 tahun (18%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam usia produktif.

Mengenai tingkat pendidikan, 60% responden memiliki gelar sarjana, sedangkan 32% memiliki pendidikan SMA, menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang relatif memadai.

Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden (56%) telah bekerja di perusahaan selama lebih dari 10 tahun, menunjukkan bahwa mayoritas peserta memiliki pengalaman kerja yang cukup dan familiar dengan proses organisasi.

#### 3.1.1. HASIL ANALISIS STATISTIK DESKRIPTIF

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif untuk mengolah dan menyajikan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Metode yang digunakan

untuk analisis adalah menghitung nilai rata-rata (mean) dari jawaban responden. Untuk mengkategorikan nilai-nilai ini ke dalam tingkatan tertentu, digunakan metode tiga kotak menurut (Ferdinand 2006). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital memiliki nilai rata-rata 4,24, yang termasuk dalam kategori tinggi (Tabel 2). Sementara itu, variabel Perilaku Inovatif Karyawan memperoleh nilai rata-rata 3,87, juga dalam kategori tinggi (Tabel 3). Variabel Budaya Organisasi mencatat nilai rata-rata 4,12 yang dikategorikan tinggi (Tabel 4). Ketiga variabel ini mencerminkan penilaian positif responden terhadap proses digitalisasi, budaya organisasi, dan perilaku inovatif di perusahaan.

Tabel 2. Distribusi Responden pada tiap Variabel

Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Mean Item	Indikator Mean	Mean Variabel
<b>Transformasi Digital</b>								
<i>Resources</i>							4,36	4,24 (Tinggi)
X.1	0	0	2	25	23	4,42		
X.2	0	0	5	25	20	4,30		
<i>Information System</i>							4,03	
X.3	0	1	16	16	17	3,98		
X.4	0	0	11	24	15	4,08		
<i>Culture &amp; Organization Structure</i>							4,44	
X.5	0	0	4	20	26	4,44		
<b>Perilaku Inovatif Karyawan</b>								
<i>Idea Exploration</i>							3,86	3,87 (Tinggi)
Y.1	0	1	15	24	10	3,86		
<i>Idea Generation</i>							4,00	
Y.2	0	0	11	28	11	4,00		
<i>Idea Championing</i>							3,58	
Y.3	0	3	21	20	6	3,58		
<i>Idea Implementation</i>							4,06	
Y.4	0	0	11	25	14	4,06		
<b>Budaya Organisasi</b>								
<i>Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko</i>							4,11	4,12 (Tinggi)
Z.1	0	1	8	29	12	4,04		
Z.2	0	0	7	27	16	4,18		
<i>Perhatian Terhadap Detail</i>							4,34	
Z.3	0	0	3	27	20	4,34		
<i>Berorientasi pada Manusia</i>							4,06	
Z.4	0	1	9	26	14	4,06		
<i>Berorientasi pada Hasil Manajemen</i>							4,02	
Z.5	0	1	9	28	12	4,02		
<i>Berorientasi Tim</i>							4,00	
Z.6	0	0	11	28	11	4,00		

Agresifitas							4,16
Z.7	0	0	11	24	15	4,08	
Z.8	0	0	7	24	19	4,24	

Sumber: Output SPSS 25 (data diolah 2025)

### 3.1.2. HASIL ANALISIS STATISTIK INFERENSIAL

Analisis statistik inferensial dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS), memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Prosedur analitis ini melibatkan dua tahap utama, evaluasi model pengukuran (*Outer Model*) yang menilai validitas dan reliabilitas konstruk dan evaluasi model struktural (*Inner Model*) yang memeriksa hubungan antar variabel laten.

#### 1) *Outer Model*

Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading luar di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mewakili konstraknya dengan baik. Menurut Ghozali, (2014), nilai loading antara 0,50–0,60 masih dianggap dapat diterima, oleh karena itu semua indikator dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas.

Uji validitas diskriminan juga menunjukkan hasil yang memuaskan, karena nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk melebihi korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa setiap variabel laten mengukur konsep yang unik dan tidak ada tumpang tindih yang signifikan antar konstruk.

Lebih lanjut, nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk melebihi ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0,70, dengan skor 0,898 untuk Transformasi Digital, 0,880 untuk Perilaku Inovatif Karyawan dan 0,921 untuk Budaya Organisasi. Nilai-nilai ini menegaskan bahwa model pengukuran memiliki konsistensi internal yang kuat.

Demikian pula, hasil Cronbach's Alpha juga melebihi ambang batas minimum 0,70, yang menunjukkan instrumen pengukuran yang andal.

Tabel 3. *Outer Loading* tiap Variabel

Item	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<b>Transformasi Digital</b>		
X1	0.778	Valid
X2	0.929	Valid
X3	0.790	Valid
X4	0.672	Valid
X5	0.810	Valid
<b>Perilaku Inovatif Karyawan</b>		
Y1	0.784	Valid
Y2	0.765	Valid
Y3	0.843	Valid
Y4	0.824	Valid

<b>Budaya Organisasi</b>		
Z1	0.757	Valid
Z2	0.844	Valid
Z3	0.681	Valid
Z4	0.810	Valid
Z5	0.794	Valid
Z6	0.806	Valid
Z7	0.750	Valid
Z8	0.705	Valid

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

Uji Validitas Diskriminan menghasilkan hasil yang memuaskan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap konstruk yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk yang bersesuaian. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model secara empiris berbeda dan menangkap aspek unik dari kerangka konseptual. Dengan kata lain, variabel laten menunjukkan asosiasi yang lebih kuat dengan indikatornya sendiri daripada dengan indikator konstruk lain, yang merupakan persyaratan utama dalam menetapkan validitas diskriminan. Dengan memenuhi kriteria ini, model memastikan bahwa tidak ada tumpang tindih yang signifikan antar konstruk, sehingga meminimalkan risiko multikolinearitas dan meningkatkan kejelasan hubungan struktural yang diuji. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa konstruk-konstruk tersebut terdefinisi dengan baik dan secara konseptual independen, mendukung kekokohan model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini (Tabel 3).

Tabel 3. *Discriminant Validity pada Variabel*

<b>Variabel</b>	<b>Transformasi Digital</b>	<b>Perilaku Inovatif Karyawan</b>	<b>Budaya Organisasi</b>
Transformation Digital	0.800		
Innovative Behavior Employee	0.610	0.804	
Culture Organization	0.587	0.647	0.770

Source: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

Uji Reliabilitas Komposit menghasilkan nilai jauh di atas minimum 0,70 untuk semua konstruk, menunjukkan tingkat konsistensi internal dan reliabilitas instrumen pengukuran yang tinggi. Secara spesifik, skor reliabilitas komposit adalah 0,898 untuk Transformasi Digital, 0,880 untuk Perilaku Inovatif Karyawan, dan 0,921 untuk Budaya Organisasi. Hasil ini memberikan bukti kuat

bahwa indikator secara konsisten mengukur konstruk laten masing-masing dan mendukung reliabilitas keseluruhan model eksternal (Tabel 4)

Tabel 4. *Composite Reliability* Variabel

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Digital Transformation	0.898
Innovative Behavior	0.880
Employee	0.921
Organizational culture	

Source: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

Demikian pula, uji Alpha Cronbach menunjukkan konsistensi internal yang baik, dengan semua konstruk menunjukkan nilai di atas nilai yang dapat diterima yaitu 0,70, seperti yang disarankan oleh standar reliabilitas konvensional. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator dalam setiap variabel secara konsisten mengukur konstruk yang mendasarinya yang sama, sehingga memperkuat reliabilitas internal model pengukuran. Nilai Alpha Cronbach yang tinggi menyiratkan bahwa variabel yang diamati memiliki kesalahan pengukuran minimal dan bahwa item skala saling terkait. Hal ini semakin mendukung reliabilitas instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini.

Tabel 5. *Cronbach's Alpha*

Variables	Cronbach's Alpha
Digital Transformation	0.858
Innovative Behavior	0.820
Employee	
Organizational culture	0.901

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

## 2) *Inner Model*

Pada tahap evaluasi Model Internal, nilai R-Square ( $R^2$ ) menunjukkan seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Hasil menunjukkan bahwa Perilaku Inovatif Karyawan dapat dijelaskan oleh Transformasi Digital sebesar 49,9% ( $R^2 = 0,499$ ), dan Budaya Organisasi dapat dijelaskan oleh Transformasi Digital sebesar 34,5% ( $R^2 = 0,345$ ). Ini berarti bahwa hampir setengah dari perubahan perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh transformasi digital.

*Q-Square Predictive Relevance* digunakan untuk mengukur relevansi prediksi dalam model konstruk. Berikut adalah perhitungan nilai Q-Square Predictive Relevance yang digunakan dalam model penelitian ini:

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - R_1^2}) \times (\sqrt{1 - R_2^2})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - 0,499^2}) \times (\sqrt{1 - 0,345^2})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{1 - 0,249001}) \times (\sqrt{1 - 0,119025})$$

$$Q^2 = 1 - (0,866 \times 0,939)$$

$$Q^2 = 0,18$$

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) adalah 0,18, yang lebih besar dari nol, menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif yang baik dan mampu memprediksi variabel secara efektif.

Selain itu, analisis Koefisien Jalur menunjukkan bahwa semua hubungan antar variabel signifikan secara statistik, sebagaimana tercermin dari nilai *T-Statistic* yang melebihi 1,96 dan nilai p yang berada di bawah ambang batas 0,05. Ini berarti bahwa hubungan yang dihipotesiskan dalam model didukung oleh data dan dapat dianggap bermakna dalam menjelaskan pengaruh antar variabel. Pertama, Transformasi Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dengan koefisien 0,350 dan *T-Statistic* sebesar 2,758. Kedua, Transformasi Digital juga memiliki pengaruh positif terhadap Budaya Organisasi dengan koefisien 0,587 dan *T-Statistic* sebesar 8,131. Ketiga, Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Inovatif Karyawan dengan koefisien 0,441 dan *T-Statistic* sebesar 3,989. Dengan demikian, semua hipotesis dalam penelitian ini diterima dan menunjukkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendorong perilaku inovatif karyawan.

Tabel 6. *Cronbach's Alpha*

Hubungan Antar Variabel	Original Sampel (O)	T- Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Transformasi Digital → Perilaku Inovatif Karyawan	0.350	2,758	≥ 1.96 (Signifikan)	Hipotesis diterima
Transformasi Digital → Budaya Organisasi	0.587	8,131	≥ 1.96 (Signifikan)	Hipotesis diterima
Budaya Organisasi → Perilaku Inovatif Karyawan	0.441	3,989	≥ 1.96 (Signifikan)	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

Berdasarkan tabel 7 memaparkan bahwa terdapat hasil pengaruh transformasi digital terhadap perilaku inovatif karyawan melalui budaya organisasi memiliki nilai koefisien positif. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,259. Selain itu, dilihat dari nilai *t-Statistic* sebesar 3,281 lebih besar dari ( $\geq 1,96$ ) dan nilai *p-value* sebesar 0,001 kurang dari 0,05. Dari analisis tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat memediasi pengaruh transformasi digital terhadap perilaku inovatif karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan melalui budaya organisasi (Tabel 7).

Tabel 7. Hasil *Output Indirect Effects*

Hubungan Antar Variabel	Original Sample Mean (M) (O)	Sample Mean (M)	T-Statistics (O-STIDEV)	P-Value	Kesimpulan
Digital Transformation → Perilaku Inovatif Karyawan → Budaya Organisasi →	0.259	0.278	3,281	0.001	Hipotesis Diterima

Sumber: Output SmartPLS 3.2.9 (data diolah 2025)

### 3.2. PEMBAHASAN

#### 1) Pengaruh Transformasi Digital terhadap Perilaku Inovatif Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital dalam organisasi dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan, meningkatkan efisiensi kerja, dan menciptakan peluang bagi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Dari perspektif teoritis, transformasi digital meningkatkan akses karyawan terhadap informasi, sumber daya pembelajaran, dan platform kolaboratif yang mendukung perilaku inovatif. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Arif et al., 2023; Bindel Sibassaha et al., 2025; Gosal dan Dotulong, 2024; Wu et al., 2022), yang menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital dapat mendorong inovasi dalam organisasi dengan memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas secara lebih efisien dan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk aktivitas kreatif dan pemecahan masalah.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, implementasi teknologi seperti Sistem Aplikasi dan Produk dalam Pemrosesan Data (SAP) dan platform Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi tetapi juga memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide

baru dan meningkatkan keterampilan mereka melalui sumber daya pembelajaran digital. Dukungan teknologi ini mendorong karyawan untuk menjadi lebih mandiri, proaktif, dan kreatif dalam aktivitas kerja mereka.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital harus diintegrasikan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Perusahaan perlu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung eksplorasi ide, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan sehingga transformasi digital tidak hanya berfungsi sebagai alat teknologi tetapi juga sebagai fondasi untuk membangun budaya organisasi yang inovatif.

## **2) Pengaruh Transformasi Digital terhadap Budaya Organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi digital secara signifikan memengaruhi budaya organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital tidak hanya mengubah proses operasional tetapi juga membentuk nilai-nilai organisasi, pola komunikasi, dan praktik kerja di dalam perusahaan. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Setiono, 2022; Riduan & Firdaus, 2024; Trushkina et al., 2020), yang menunjukkan bahwa transformasi digital dapat mendorong budaya organisasi yang lebih adaptif dan responsif.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, implementasi teknologi seperti Sistem Aplikasi dan Produk dalam Pemrosesan Data (SAP) dan platform Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga mendorong nilai-nilai organisasi yang mendukung transparansi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, platform Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) menyediakan akses fleksibel ke pelatihan dan memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan di antara karyawan.

Perubahan-perubahan ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya memperkenalkan peningkatan teknologi tetapi juga mendorong pergeseran pola pikir, norma, dan perilaku kerja karyawan. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa proses digitalisasi harus disertai dengan pengembangan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Ketika transformasi teknologi didukung oleh nilai-nilai budaya yang tepat, organisasi dapat memaksimalkan manfaat sistem digital dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih berkelanjutan dan progresif.

## **3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Inovatif Karyawan**

Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung mendorong karyawan untuk mengekspresikan ide, bereksperimen dengan pendekatan baru, dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah kolaboratif di dalam organisasi.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Ekmekcioglu & Öner, 2024; Jayendra et al., 2022; Nguyen et al., 2019; Wahyuandari & Mulyana,

2023), yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan mendukung inovasi secara signifikan berkontribusi pada perilaku inovatif karyawan. Selain itu, Khan et al., (2020) menekankan bahwa budaya organisasi membentuk kemauan karyawan untuk mengambil inisiatif dan merespons perubahan secara kreatif.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, pengembangan budaya berorientasi digital melalui implementasi sistem seperti Sistem Aplikasi dan Produk dalam Pemrosesan Data (SAP), platform Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS), dan platform Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) telah mendorong nilai-nilai seperti efisiensi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Inisiatif-inisiatif ini mendukung karyawan dalam beradaptasi dengan teknologi digital dan mendorong perilaku kerja yang lebih proaktif dan berorientasi pada inovasi.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa digitalisasi budaya organisasi bukan hanya tentang mengadopsi teknologi tetapi juga tentang mentransformasi nilai-nilai, norma, dan praktik kerja organisasi. Ketika budaya organisasi mendukung keterlibatan karyawan dengan proses digital, hal itu menciptakan lingkungan yang mendorong eksperimen, pembangkitan ide, dan inovasi. Oleh karena itu, menyelaraskan budaya organisasi dengan transformasi digital menjadi penting untuk mempertahankan perilaku karyawan yang inovatif dalam lingkungan kerja yang dinamis.

#### **4) Peran Mediasi Budaya Organisasi pada Hubungan Transformasi Digital dengan Perilaku Inovatif Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara transformasi digital dan perilaku inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital saja mungkin tidak cukup untuk merangsang inovasi kecuali didukung oleh budaya yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan kolaborasi.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh (Arif dkk., 2023) dan (Riduan & Riza Firdaus, 2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi bertindak sebagai mekanisme penting yang melaluinya transformasi digital memengaruhi perilaku karyawan.

Dalam konteks perusahaan manufaktur, implementasi teknologi digital seperti Sistem Aplikasi dan Produk dalam Pemrosesan Data (SAP), platform Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS), dan platform Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS) tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi dalam membentuk pola pikir, nilai, dan kebiasaan kerja karyawan. Budaya organisasi adaptif yang mendukung penggunaan teknologi digital mendorong karyawan untuk menghasilkan ide, memecahkan masalah secara

kreatif, dan mengimplementasikan inisiatif baru yang berkontribusi pada peningkatan organisasi.

Temuan ini menyiratkan bahwa transformasi digital tidak boleh dipandang semata-mata sebagai peningkatan teknologi, tetapi juga harus disertai dengan pengembangan budaya yang mendukung kolaborasi, eksplorasi ide, dan keterbukaan terhadap perubahan. Ketika sistem digital diintegrasikan dengan nilai-nilai budaya yang mendorong inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan dan memperkuat keterlibatan karyawan di era digital.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian ini, transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi budaya organisasi di perusahaan manufaktur. Temuan menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan perilaku inovatif karyawan tetapi juga memperkuat budaya organisasi, yang pada gilirannya semakin mendukung inovasi di antara karyawan.

Penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang transformasi digital dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dengan menekankan peran budaya organisasi sebagai mekanisme kunci yang menghubungkan inisiatif digital dengan perilaku inovatif. Ini menyiratkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi tetapi juga pada pengembangan nilai-nilai budaya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi.

Secara praktis, organisasi harus menyelaraskan inisiatif transformasi digital dengan strategi pengembangan sumber daya manusia dengan memperkuat pembelajaran digital, mendorong kolaborasi, dan menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi dan eksperimen ide untuk menumbuhkan tenaga kerja yang lebih inovatif.

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, ukuran sampel relatif kecil, hanya melibatkan 50 karyawan dari Departemen Sumber Daya Manusia perusahaan manufaktur, yang dapat membatasi generalisasi temuan ke departemen atau organisasi lain. Kedua, studi ini bergantung pada kuesioner laporan diri, yang dapat menimbulkan bias respons karena data didasarkan pada persepsi peserta. Ketiga, penggunaan desain cross-sectional membatasi kemampuan untuk menangkap perubahan dari waktu ke waktu dan untuk membangun hubungan sebab-akibat yang lebih kuat antara variabel.

Penelitian di masa mendatang didorong untuk melibatkan sampel yang lebih besar dan lebih beragam di berbagai departemen atau organisasi untuk meningkatkan generalisasi temuan. Selain itu, desain penelitian longitudinal dapat digunakan untuk lebih memahami hubungan dinamis antara transformasi digital, budaya organisasi, dan perilaku inovatif karyawan dari waktu ke waktu. Studi di masa mendatang juga dapat memasukkan variabel tambahan seperti kepemimpinan digital, dukungan organisasi, atau strategi transformasi digital untuk memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat mendorong inovasi di era digital.

Selain itu, penelitian di masa mendatang dapat mempertimbangkan untuk memasukkan variabel moderasi untuk memperkaya model dan mengeksplorasi kondisi di mana hubungan antara transformasi digital, budaya organisasi, dan perilaku inovatif dapat bervariasi. Perkembangan tersebut akan berkontribusi pada kerangka kerja transformasi digital yang lebih kuat dan dapat digeneralisasikan yang dapat digunakan organisasi untuk merancang strategi berbasis bukti guna mendorong inovasi melalui integrasi budaya dan teknologi.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, S. N., B, M. W., & Maryann Feldman. (2019). *The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes*.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Arif, D., Safitri, M. U., & Martah, V. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Transformasi Digital Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan: Dimediasi Oleh Perilaku Inovatif UKM (Study Kasus UKM Makanan dan Minuman di Surabaya). *Accounting and Management Journal*, 7(2), 35–47.
- Bindel Sibassaha, J. L., Pea-Assounga, J. B. B., & Bambi, P. D. R. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, 16(March), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977>
- Edgar H. Schein, P. A. S. (2019). *The Corporate Culture Survival Guide, 3rd Edition*. Wiley, San Francisco.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety : The History , Renaissance , and Future of an Interpersonal Construct*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- Francesco Paolo Appio, Federico Frattini, Antonio Messeni Petruzzelli, P. N. (2021). *Digital Transformation and Innovation Management: A Synthesis of Existing Research and an Agenda for Future Studies*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jpim.12562>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. [https://www.researchgate.net/publication/289674653\\_Structural\\_Equation\\_Modeling\\_Metode\\_Alternatif\\_dengan\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_PLS](https://www.researchgate.net/publication/289674653_Structural_Equation_Modeling_Metode_Alternatif_dengan_Partial_Least_Squares_PLS)
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). *Digital innovation and transformation: An institutional perspective*. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Jayendra, A., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Perilaku Inovasi Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Dumai. *Jurnal Daya Saing*, 8(2), 236–244. <https://doi.org/10.35446/dayasaing.v8i2.878>
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2010). *Measuring Innovative Work Behaviour*. 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Kane, G., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Karl S.R. Warner, Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630117303710>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). *The Interplay of Leadership*

- Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. SAGE Open, 10(1).* <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). *Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. Digital Business, 2(2).* <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., Sheikh, M. R., & Wang, Y. (2022). *Proactive Personality and Innovative Work Behavior : Through the Juxtapose of Schumpeter 's Theory of Innovation and Broaden-And-Build Theory. 13(June), 1–17.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927458>
- Matthew Waraney Gosal, Lucky O. H Dotulong, J. S. B. S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital dan Inovasi Kerja Terhadap Perilaku Kerja Guru pada Sma N 3 Binsus Tondano. *Techno Science Journal, 6(1), 41–53.*
- Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019). *The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry. Journal of Asia Business Studies, 13(4), 719–742.* <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2018-0253>
- Rahmat Setiono. (2022). *TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ( STUDI KASUS: DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG DI BANK INDONESIA ). 1–23.*
- Riduan, M., & Riza Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi. *Jurnal Maneksi, 13(1), 48–58.*
- Schwab, Z. (2020). *The Global Competitiveness Report How Countries are Performing on the Road to Recovery.*
- Sousa, Maria José, Á. R. (2019). *Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167739X18311191>
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2013). *Organizational Behavior. In Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., & Kraut, A. (2020). *Measures for a successful digital transformation of SMEs. Procedia CIRP, 93, 286–291.* <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.023>
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). *Digital Transformation of Organizational Culture Under Conditions of the Information Economy. In Virtual Economics* (Vol. 3, Issue 1). [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122(September 2019), 889–901.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.* <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wahyuandari, Z. K., & Mulyana, O. P. (2023). Hubungan Budaya Organisasi dan Perilaku Inovatif pada Pegawai Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga.

*Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(02), 834–846.

[http://files/21284/2023\\_wahyuandari-mulyana\\_hubungan budaya organisasi.pdf](http://files/21284/2023_wahyuandari-mulyana_hubungan_budaya_organisasi.pdf)

Wu, J., Gong, X., & Liu, Y. (2022). *Research on the influence mechanism of employees' innovation behavior in the context of digital transformation*. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090961>