**Pengaruh Budaya Organisasi, Leadership Traits dan Perilaku Inovatif terhadap Produktivitas Karyawan dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi**

Sihar Tambun [sihar.tambun@gmail.com](mailto:sihar.tambun@gmail.com)

FEB Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta

Virdi Gunawan

[virdigunawann@gmail.com](mailto:virdigunawann@gmail.com)

Universitas Buddi Dharma

# ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, ciri kepemimpinan (*leadership traits*), dan perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan, dengan digitalisasi sebagai variabel pemoderasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 180 responden yang bekerja di wilayah industri Tangerang Raya dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modelin*g (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun, ciri kepemimpinan dan perilaku inovatif tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap produktivitas. Digitalisasi memoderasi pengaruh ciri kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan dengan arah negatif, tetapi tidak memoderasi pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas. Penelitian ini menyoroti pentingnya budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi digital serta implementasi strategi digitalisasi yang terencana untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Ciri Kepemimpinan, Perilaku Inovatif, Digitalisasi, Produktivitas Karyawan, PLS-SEM.

# *ABSTRACT*

*This study aims to analyze the influence of organizational culture, leadership traits, and innovative behavior on employee productivity, with digitalization as a moderating variable. Data were collected through questionnaires from 180 respondents working in the industrial area of Greater Tangerang and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings reveal that organizational culture significantly and positively affects employee productivity. However, leadership traits and innovative behavior do not directly influence productivity. Digitalization moderates the impact of leadership traits on employee productivity negatively but does not moderate the effect of innovative behavior on productivity. This study highlights the importance of adaptive organizational culture towards digital technology and well-planned digitalization strategies to enhance employee productivity.*

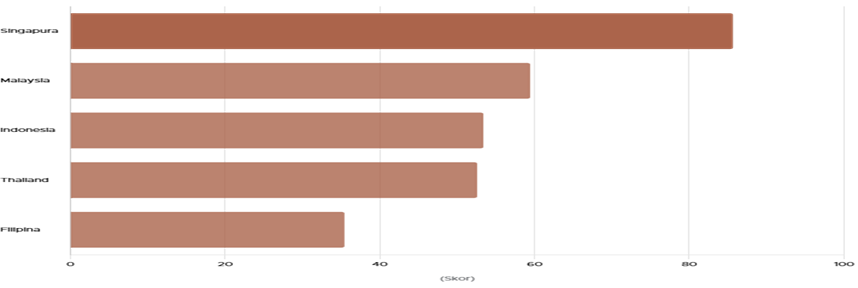
*Keywords : Organizational Culture, Leadership Traits, Innovative Behavior, Digitalization, Employee Productivity, PLS-SEM.*

# PENDAHULUAN

Hubungan dan peranan sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. SDM menjadi elemen utama dalam kegiatan manajemen perusahaan, karena tenaga kerja berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi yang efektif semakin memahami bahwa faktor manusia adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja. Baik pada organisasi berskala besar maupun kecil, keputusan serta perilaku karyawan memengaruhi aktivitas organisasi dan lingkungan operasionalnya. Para manajer di berbagai tingkatan menyadari bahwa SDM yang berkualitas merupakan elemen vital dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki sistem yang andal untuk merekrut, memotivasi, dan mengelola SDM secara optimal. (Abd. Mardan et al., 2024)

Berdasarkan World Talent Ranking 2024 yang dipublikasikan *oleh International Institute for Management Development* (IMD), daya saing sumber daya manusia (SDM) Indonesia berada di peringkat 46 global dan menduduki posisi ketiga di ASEAN, dengan skor 53,4, setelah Singapura dan Malaysia.



Gambar 1 Daya Saing SDM Indonesia

Pada tahun 2021, menurut data dari International Labour Organization (ILO), Indonesia berada di peringkat ke-114 dari 189 negara. Pada tahun 2019, produktivitas tenaga kerja Indonesia tercatat sebesar 24,6 ribu Dolar AS per tahun, yang lebih rendah dibandingkan dengan Thailand (32,8 ribu Dolar AS), Malaysia (56,9 ribu Dolar AS), dan Singapura (151,1 ribu Dolar AS). Data ini mengindikasikan adanya kesenjangan produktivitas yang signifikan antar negara di kawasan ASEAN. (Dirgantara & Santoso, 2024)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Nomor | Negara | Peringkat Dunia | PDB per jam kerja |
| 1 | Singapura | 10 | $74 |
| 2 | Brunei Darussalam | 34 | $49 |
| 3 | Malaysia | 67 | $26 |
| 4 | Thailand | 107 | $15 |
| 5 | Indonesia | 111 | $14 |
| 6 | Filipina | 123 | $10 |
| 7 | Vietnam | 124 | $10 |
| 8 | Laos | 126 | $9 |
| 9 | Timor Leste | 141 | $7 |
| 10 | Myanmar | 157 | $5 |
| 11 | Kamboja | 163 | $4 |

Gambar 2 Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia

Dari segi teknologi, menurut Gema Bangsawan (2023), perkembangan teknologi komunikasi, komputasi, dan konektivitas telah mempercepat kemajuan teknologi digital, yang mengubah berbagai aspek dalam organisasi, termasuk perilaku, struktur, dan nilai. Inovasi teknologi menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, yang telah terhubung erat dengan pertumbuhan ekonomi sejak dahulu hingga sekarang. Transformasi digital menjadi fokus utama pemerintah Indonesia untuk memperkuat ekonomi, khususnya di sektor ekonomi kreatif. Dalam era digital saat ini, penggunaan teknologi digital menjadi keharusan bagi perusahaan untuk tetap bersaing dan relevan. Selain itu, keamanan dan privasi data menjadi perhatian penting, terutama selama pandemi COVID-19. Indonesia memiliki peluang besar untuk meningkatkan pemanfaatan teknologi digital, meskipun menghadapi berbagai tantangan. Kebijakan transformasi digital di Indonesia bertujuan mendorong masyarakat dan pelaku bisnis untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal, yang juga berperan dalam meningkatkan daya saing negara. Perkembangan Society 5.0, yang mengikuti Revolusi Industri 4.0, membawa dampak besar, dengan banyak negara yang mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta teknologi digital untuk memanfaatkan peluang yang ada. Salah satu sektor dengan potensi besar di Indonesia adalah sektor ekonomi kreatif, yang diakui dapat mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh research gap yang diambil dari beberapa penelitian terdahulu, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan, dengan literasi digital sebagai variabel pemoderasi. Berdasarkan fakta tersebut, penting untuk dicatat bahwa sumber daya manusia (SDM) Indonesia memiliki potensi yang tidak kalah dengan SDM di negara-negara seperti Singapura dan Malaysia. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menggali informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas SDM di Indonesia.

Budaya organisasi mencakup nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang memengaruhi perilaku anggota dalam organisasi. Dalam konteks ini, budaya merujuk pada sistem keyakinan bersama yang mengatur cara individu berinteraksi. Sistem ini dipelajari sejak awal kehidupan dan membentuk pandangan serta pengalaman seseorang terhadap dunia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ramlah et al. (2023), budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas karyawan, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pangesti & Pratiwi (2022) menyatakan bahwa meskipun budaya organisasi memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja, pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan tidak signifikan, menunjukkan bahwa faktor-faktor lain di luar budaya organisasi mungkin berperan lebih besar dalam menentukan produktivitas.

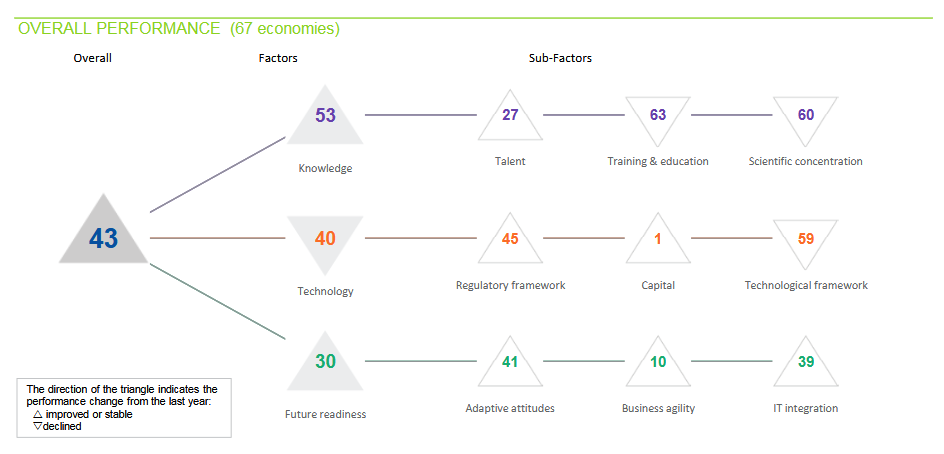
Gaya kepemimpinan adalah elemen krusial yang memengaruhi kinerja dan hasil suatu organisasi. Seorang pemimpin memiliki peran sentral dalam membentuk perilaku dan tindakan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dorongan kepada karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, serta meningkatkan produktivitas secara signifikan. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiranto & Anah (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya penelitian yang dilakukan oleh Maliki et al. (2024), hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, sehingga perlu diteliti kembali.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai keberhasilan adalah melalui perilaku kerja inovatif (innovative work behavior), yang menjadi elemen penting pada setiap individu karyawan. Pada era industrialisasi yang terus berkembang, inovasi mengalami perubahan seiring dengan kemajuan teknologi yang semakin canggih. Akibatnya, daya saing individu dalam mengembangkan inovasi pun terus meningkat. Perilaku kerja inovatif berdampak besar pada eksistensi perusahaan, karena karyawan yang memiliki keberanian untuk mengeksplorasi dan mengembangkan inovasi baru dapat memberikan kontribusi signifikan. Perusahaan perlu mempertahankan keunggulan kompetitif dengan beradaptasi melalui penciptaan ide, pengembangan kreativitas, dan inovasi baru untuk menghadapi persaingan industri yang semakin ketat dalam jangka panjang. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulan Fitri Yanti et al. (2024), perilaku kerja inovatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Widyantari & Cipto (2021) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hasil ini mencerminkan bahwa efektivitas perilaku kerja inovatif bergantung pada konteks organisasi dan berbagai faktor pendukung lainnya sehingga perlu dilakukan penelitian kembali.

Budaya organisasi, leadership traits, dan perilaku inovatif merupakan elemen penting dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Namun, di era modern yang didominasi oleh digitalisasi, terutama setelah pandemi COVID-19 yang mempercepat adopsi teknologi, ketiga elemen tersebut perlu didukung oleh teknologi yang mumpuni untuk menunjang produktivitas karyawan. Transformasi digital kini menjadi kebutuhan mendesak, di mana teknologi berperan sebagai enabler untuk memperkuat budaya kerja, mendukung kepemimpinan yang adaptif, dan mendorong perilaku inovatif di seluruh organisasi. Kombinasi antara faktor manusia dan teknologi yang selaras akan memastikan organisasi mampu mencapai tingkat produktivitas karyawan yang optimal dan tetap kompetitif di tengah persaingan yang semakin ketat.

Menurut Farrel Shidqi et al. (2023), teknologi organisasi adalah kombinasi antara sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan teknik) dengan bahan dasar dan peralatan (seperti mesin dan komputer) yang digunakan oleh pekerja untuk mengubah bahan dasar menjadi barang jadi atau jasa. Industri di Indonesia saat ini sedang mengalami transformasi digital yang cukup besar, yang memaksa perusahaan melakukan penyesuaian terhadap teknologi itu sendiri. Kompetensi digital menjadi kebutuhan utama perusahaan saat ini agar mampu memenuhi tanggung jawab fungsionalitasnya, meskipun masih terdapat hambatan dari beberapa pihak yang tidak dapat mengikuti perkembangan ini dengan cepat. Berbagai bidang industri di Indonesia sedang mengoptimalkan digitalisasinya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi di perusahaan memerlukan perhatian khusus terhadap kualitas data, observasi, bahkan penelusuran dokumen untuk meningkatkan performa operasional dan organisasi mereka. Proses digitalisasi perlu dilakukan agar perusahaan tidak tertinggal dalam persaingan. (Putri et al., 2022)

Di era digital, kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi dan meningkatkan daya saing digital menjadi sangat penting dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Berdasarkan IMD *World Digital Competitiveness Ranking* 2024, Indonesia saat ini berada di peringkat ke-43 dari 67 ekonomi global dengan skor di faktor teknologi 59. Peringkat ini mencerminkan posisi Indonesia yang masih berada di tengah-tengah dalam hal daya saing digital, menunjukkan perlunya upaya lebih lanjut untuk meningkatkan kapasitas inovasi dan transformasi digital di berbagai sektor.



Gambar 3 Adopsi Teknologi Digital Indonesia

Berdasarkan penelitian Putri et al. (2022), digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Farrel Shidqi et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi tidak secara langsung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa digitalisasi mungkin membutuhkan faktor pendukung lain untuk memaksimalkan dampaknya pada kinerja, sehingga perlu diadakan penelitian kembali. Integrasi teknologi digital menjadi elemen krusial dalam era digitalisasi, terutama dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Integrasi teknologi digital, seperti penggunaan aplikasi untuk input data, *Internet of Things* (IoT), sistem *reporting online*, sistem automasi perhitungan, sistem HRIS, visualisasi data, pemantauan kinerja secara *real-time*, serta kecerdasan buatan (*AI*), tidak hanya mengoptimalkan efisiensi kerja tetapi juga memperkuat pengaruh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, leadership traits, dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk memahami hubungan antara budaya organisasi, leadership traits, perilaku inovatif, dan digitalisasi. Namun, terdapat keterbatasan dalam penelitian yang secara komprehensif mengeksplorasi bagaimana keempat faktor ini saling memengaruhi dalam konteks tertentu, seperti pendidikan atau dunia kerja. Sebagian besar studi cenderung membahas setiap variabel secara terpisah atau hanya meneliti interaksi dua arah, misalnya antara budaya organisasi dan leadership traits atau perilaku inovatif dan digitalisasi. Penelitian yang mendalami interaksi kompleks antara semua variabel ini secara menyeluruh masih terbatas. Selain itu, hanya sedikit studi yang mempertimbangkan bagaimana latar belakang budaya atau lingkungan sosial tertentu memengaruhi dinamika di antara variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut dengan pendekatan holistik untuk memahami interaksi budaya organisasi, leadership traits, perilaku inovatif, dan digitalisasi secara mendalam.

Responden yang dipilih adalah karyawan atau buruh yang berada di area Tangerang Raya karena wilayah ini dikenal sebagai salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia, yang mencakup berbagai sektor seperti manufaktur, logistik, dan jasa. Karakteristik wilayah ini menawarkan populasi pekerja yang beragam dalam hal latar belakang, keterampilan, dan tingkat adopsi teknologi, sehingga menjadi representasi yang ideal untuk penelitian mengenai dampak teknologi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Tangerang Raya memiliki ekosistem yang dinamis dalam penerapan teknologi di tempat kerja. Banyak perusahaan di area ini telah mengadopsi transformasi digital untuk meningkatkan produktivitas operasional mereka. Dengan demikian, responden dari wilayah ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang bagaimana dukungan teknologi memoderasi pengaruh budaya organisasi, leadership traits, dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menjadikan penelitian lebih relevan dalam konteks dunia kerja modern yang semakin terintegrasi dengan teknologi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam penelitian ini meliputi:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan?
2. Bagaimana pengaruh leadership traits terhadap produktivitas karyawan?
3. Bagaimana pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan?
4. Apakah kemampuan digitalisasi dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan?
5. Apakah kemampuan digitalisasi dapat memoderasi pengaruh leadership traits terhadap produktivitas karyawan?
6. Apakah kemampuan digitalisasi dapat memoderasi pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan?

Dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan
2. Menganalisis pengaruh leadership traits terhadap produktivitas karyawan
3. Menganalisis pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan, serta
4. Menguji peran kemampuan digitalisasi sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dengan produktivitas karyawan.
5. Menguji peran kemampuan digitalisasi sebagai variable pemoderasi dalam hubungan antara leadership traits dengan produktivitas karyawan.
6. Menguji peran kemampuan digitalisasi sebagai variable pemoderasi dalam hubungan antara perilaku inovatif dengan produktivitas karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik dari segi teori maupun praktik. Secara teoretis, penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran digitalisasi sebagai moderasi yang memengaruhi produktivitas karyawan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi panduan bagi perusahaan di kawasan Tangerang Raya dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan budaya organisasi, karakteristik kepemimpinan, dan perilaku inovatif karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

# TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

### Tinjauan Pustaka

### Budaya Organisasi

Dalam sejarah perkembangan teori organisasi, Schein (1985) memperkenalkan model yang mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang diperoleh melalui proses pembelajaran dalam menghadapi tantangan eksternal dan integrasi internal. Pola ini kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai pedoman yang dianggap benar dalam memahami, berpikir, dan merasakan berbagai persoalan yang dihadapi. Budaya organisasi mengacu pada sistem nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang menjadi landasan interaksi dan kerja sama antaranggota organisasi. Sistem ini mencakup pola pikir, sikap, serta praktik bersama yang memengaruhi cara anggota organisasi merespons tantangan dan membuat keputusan.

### Leadership Traits

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh Burns (1978). Gagasan ini menekankan pentingnya stimulasi intelektual, di mana pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk mengembangkan cara pandang baru terhadap kepemimpinan. Melalui motivasi yang menginspirasi dan karisma, pemimpin dapat membangun persepsi sebagai individu yang mendukung serta peduli terhadap bawahan melalui perhatian individu.

### Perilaku Inovatif

*Componential Theory of Creativity*, yang dikembangkan oleh Amabile (1983), menjelaskan bahwa kreativitas adalah hasil interaksi dari tiga komponen utama: *domain-relevant skills*, *creativity-relevant processes*, dan *task motivation*. Domain-relevant skills mencakup pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang spesifik pada bidang tertentu, yang menjadi dasar bagi seseorang untuk menghasilkan solusi atau ide kreatif. *Creativity-relevant processes* melibatkan kemampuan berpikir divergen, fleksibilitas kognitif, dan keberanian untuk mengambil risiko. Sementara itu, task motivation memainkan peran penting, di mana motivasi intrinsik—dorongan untuk terlibat dalam suatu tugas karena rasa ingin tahu atau minat—lebih mendorong kreativitas dibandingkan motivasi ekstrinsik, seperti imbalan finansial. Teori ini menekankan bahwa kreativitas tidak hanya ditentukan oleh faktor internal individu, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan dari lingkungan kerja atau sosial yang kondusif. *Componential Theory of Creativity* sering digunakan dalam penelitian tentang inovasi di lingkungan organisasi dan pendidikan.

### Digitalisasi

Model Penerimaan Teknologi (*Technology Acceptance Model* atau TAM) pertama kali dikembangkan oleh Davis (1986). Model ini bertujuan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi teknologi oleh pengguna, dengan dasar teori psikologi sosial dan Teori Tindakan Beralasan (*Theory of Reasoned Action*). Menurut TAM, penerimaan teknologi oleh pengguna ditentukan oleh dua faktor utama:

1. Persepsi Kegunaan (*Perceived Usefulness* - PU): Sejauh mana individu percaya bahwa penggunaan teknologi tertentu akan meningkatkan kinerja mereka.
2. Persepsi Kemudahan Penggunaan (*Perceived Ease of Use* - PEOU): Tingkat kemudahan yang dirasakan individu dalam menggunakan teknologi tersebut.

Kedua faktor ini mempengaruhi sikap pengguna terhadap teknologi, yang kemudian menentukan niat untuk menggunakan, dan akhirnya berkontribusi pada penggunaan aktual teknologi tersebut.

### Pengembangan Hipotesis

### Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Budaya organisasi memainkan peran penting sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Sebagai pedoman yang membedakan satu organisasi dari yang lainnya, budaya organisasi membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku anggota dalam menjalankan tugas mereka. Schein (1985) menggambarkan budaya organisasi sebagai pola asumsi bersama yang diperoleh dan diajarkan melalui proses pembelajaran organisasi, memberikan pengaruh yang signifikan terhadap cara anggota organisasi merespons tantangan dan membuat keputusan.

Sejalan dengan teori ini, sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Misalnya, penelitian oleh Sindy & Latif (2022) di PT. Sepuh Energi Alam menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Temuan ini menekankan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat produktivitas karyawan yang dapat dicapai.

Penelitian lain oleh Ramlah et al. (2023) menekankan pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Mereka menemukan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas karyawan. H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

### Pengaruh Leadership Traits terhadap Produktivitas Karyawan

Leadership traits merujuk pada karakteristik kepemimpinan yang dapat memengaruhi cara seorang pemimpin memotivasi, mengarahkan, dan memengaruhi kinerja bawahannya. Kepemimpinan transformasional, seperti yang diperkenalkan oleh Burns (1978), menekankan peran penting pemimpin dalam memberikan stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan perhatian individual kepada karyawan. Pemimpin transformasional mendorong bawahan untuk mengembangkan perspektif baru, meningkatkan keterlibatan mereka, dan membangun hubungan kerja yang produktif melalui motivasi dan karisma.

Penelitian empiris mendukung hubungan antara gaya kepemimpinan dan produktivitas karyawan. Studi oleh Wijaya (2023) di PT Yiho New Group Jakarta Real Property menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian tersebut, analisis data dari responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, bersama dengan disiplin kerja dan motivasi, memberikan dampak positif terhadap produktivitas. Hal ini menyoroti pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam mendorong kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian oleh Angga Pandu (2023) di Kebun Pabatu PT. Perkebunan Nusantara IV juga menegaskan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif untuk menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, baik secara individu maupun bersama dengan motivasi, memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. H2: Leadership traits berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

### Pengaruh Perilaku Inovatif terhadap Produktivitas Karyawan

Perilaku inovatif karyawan merujuk pada kemampuan untuk menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan ide-ide baru dalam konteks pekerjaan. Berdasarkan *Componential Theory of Creativity* yang dikembangkan oleh Amabile (1983), perilaku inovatif adalah hasil interaksi antara keterampilan yang relevan dengan bidang pekerjaan (domain-relevant skills), proses kreatif (creativity-relevant processes), dan motivasi tugas (task motivation). Komponen-komponen ini saling mendukung untuk menciptakan perilaku inovatif yang tidak hanya bergantung pada kapasitas individu, tetapi juga membutuhkan lingkungan kerja yang kondusif dan dukungan organisasi.

Penelitian oleh Wulan Fitri Yanti et al. (2024) menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Studi ini mengidentifikasi bahwa perilaku inovatif, seperti penerapan ide-ide kreatif dan penyelesaian masalah secara efektif, berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian lain oleh Rena Augia Putrie et al. (2024) menemukan bahwa perilaku inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. H3: Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

### Moderasi Digitalisasi atas Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan

Budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan keyakinan bersama dalam sebuah organisasi, memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan. Dalam konteks digitalisasi, *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1986) memberikan kerangka teoritis untuk memahami bagaimana teknologi dapat diadopsi dalam organisasi. Menurut TAM, penerimaan teknologi ditentukan oleh *Perceived Usefulness* (PU) dan *Perceived Ease of Use* (PEOU). Faktor-faktor ini tidak hanya memengaruhi penerimaan teknologi oleh individu tetapi juga berdampak pada cara budaya organisasi berinteraksi dengan teknologi untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam organisasi yang mendukung inovasi dan adaptasi teknologi, digitalisasi sberperan sebagai pendorong perilaku inovatif dengan meningkatkan efisiensi, kemudahan kolaborasi, dan akses terhadap informasi. Penelitian oleh Nirmala (2023) menunjukkan bahwa kemampuan inovasi yang dinamis dalam lingkungan kerja digital berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis, yang meningkatkan produktivitas melalui otomatisasi dan optimalisasi pekerjaan.

Selanjutnya, studi oleh Riduan & Riza Firdaus (2024) menyoroti bahwa budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi digital dapat memperkuat hubungan antara digitalisasi dan produktivitas karyawan. Budaya organisasi yang mendorong inovasi dan mendukung penggunaan teknologi digital menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memaksimalkan manfaat digitalisasi. Dengan demikian, digitalisasi berfungsi sebagai moderator yang memperkuat dampak positif budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan. H4: Digitalisasi memoderasi perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan.

## Moderasi Digitalisasi atas Leadership Traitsterhadap Produktivitas Karyawan

*Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1986) menjelaskan bahwa penerimaan teknologi oleh individu dipengaruhi oleh *Perceived Usefulness* (PU) dan *Perceived Ease of Use* (PEOU). Model ini relevan untuk memahami bagaimana teknologi digital dapat diadopsi secara efektif dalam organisasi. Ketika dikombinasikan dengan leadership traits, seperti kepemimpinan transformasional, digitalisasi dapat berfungsi sebagai katalisator yang memperkuat dampak positif kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

Dalam konteks digitalisasi, ciri-ciri kepemimpinan yang efektif menjadi semakin penting. Pemimpin transformasional, misalnya, mampu memberikan inspirasi, mendorong inovasi, dan mendukung pengadopsian teknologi melalui motivasi dan perhatian individual. Penelitian oleh Hayati et al. (2024) menunjukkan bahwa kombinasi antara digitalisasi dan kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Pemimpin yang memanfaatkan teknologi digital untuk memperbaiki proses kerja mampu menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi dan produktivitas.

Studi lain oleh Maryati & Siregar (2022) menyoroti pentingnya kepemimpinan digital, yang menekankan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk memperkuat kinerja organisasi. Temuan mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mampu memfasilitasi penerapan teknologi baru dalam proses bisnis, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan. Digitalisasi, dalam hal ini, memperkuat pengaruh kepemimpinan yang efektif dengan menyediakan alat dan platform yang memudahkan koordinasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan. H5: Digitalisasi memoderasi pengaruh ciri kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

## Moderasi Digitalisasi atas Perilaku Inovatifterhadap Produktivitas Karyawan

Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1986) menjelaskan bahwa penerimaan teknologi oleh individu dipengaruhi oleh *Perceived Usefulness* (PU) dan *Perceived Ease of Use* (PEOU). Dalam konteks organisasi, digitalisasi berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi kerja dengan memberikan kemudahan akses informasi, mempercepat proses kerja, dan mendukung inovasi. Ketika dikombinasikan dengan perilaku kerja inovatif, digitalisasi dapat memperkuat dampak positif terhadap produktivitas karyawan.

Perilaku inovatif mencerminkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan dan menerapkan ide-ide baru yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dalam lingkungan kerja yang mendukung digitalisasi, perilaku ini menjadi lebih efektif karena karyawan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk mengimplementasikan solusi kreatif dan meningkatkan efisiensi kerja. Penelitian oleh Gehan & Yulianti (2024) menunjukkan bahwa transformasi tempat kerja digital memiliki dampak signifikan pada cara karyawan menyelesaikan tugas dan berinteraksi secara sosial. Teknologi digital berfungsi sebagai pendukung otomatisasi yang memperkuat kemampuan inovatif karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas mereka.

Studi lain oleh (Putrie et al., 2024) menyoroti bahwa perilaku inovatif secara langsung memengaruhi produktivitas kerja karyawan. Perilaku seperti pengembangan solusi baru dan implementasi ide kreatif membantu karyawan mencapai hasil yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika didukung oleh digitalisasi, perilaku inovatif dapat menghasilkan dampak yang lebih besar karena teknologi memungkinkan kolaborasi yang lebih baik, akses informasi yang lebih cepat, dan optimalisasi proses kerja. H6: Digitalisasi memoderasi pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan.

# METODE PENELITIAN

## Populasi dan Sampel

Penelitian ini mengambil sampel dari karyawan-karyawan manufaktur yang bekerja di wilayah Tangerang Raya. Mengingat banyaknya populasi yang terlibat, penelitian ini menerapkan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Kriteria yang digunakan untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

1. Karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tempat mereka bekerja.
2. Karyawan yang memiliki tingkat pendidikan minimal SMA atau setara.
3. Karyawan yang terlibat secara langsung dalam operasional perusahaan.

Dari populasi yang ada, sebanyak 180 sampel dipilih untuk memberikan data yang relevan dan memadai dalam menjawab pertanyaan penelitian ini. Jumlah tersebut dianggap cukup representatif untuk mendapatkan temuan yang dapat digeneralisasi dalam konteks wilayah dan industri terkait.

## Variabel Pengukuran

Berdasarkan kuesioner yang dirancang, penelitian ini melibatkan 34 indikator, yang terdiri dari Budaya Organisasi (8 indikator), *Leadership Traits* (8 indikator), Perilaku Inovatif (5 indikator), Produktivitas Karyawan (10 indikator), dan Digitalisasi (6 indikator). Penelitian ini mencakup variabel independen, moderasi, dan dependen, dengan lima variabel utama, yaitu Budaya Organisasi (X1), Leadership Traits (X2), Perilaku Inovatif (X3), Digitalisasi sebagai variabel moderasi (M), dan Produktivitas Karyawan (Y). Semua variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana 1 berarti "Sangat Tidak Setuju" dan 5 berarti "Sangat Setuju." Pengukuran variabel dilakukan berdasarkan kategori berikut:

1. Budaya Organisasi (X1): (Khan et al., 2021)  
   Pengambilan Risiko (P1), Perhatian Terhadap Detail (P2), Orientasi Hasil (P4), Orientasi pada Orang (P4 dan P5), Orientasi Tim (P6), Keagresifan (P7), Stabilitas (P8)
2. *Leadership Traits* (X2): (Waedoloh et al., 2022)  
   Jujur (P1), Cerdas (P2), Bertanggung Jawab (P3), Visioner (P4), Adil (P5), Disiplin Perilaku (P6), Inisiatif (P7), dan Lugas (P8)
3. Perilaku Inovatif (X3): (Hadi et al., 2020)  
   Idea Exploration (P1), Idea Generation (P2 dan P3), Idea Championing (P4), Idea Implementation (P5)
4. Produktivitas Karyawan (Y): (Mia et al., 2024)  
   Kemampuan (P1 dan P2), Meningkatkan Hasil yang Dicapai (P3), Semangat Kerja (P4 dan P5), Pengembangan Diri (P6 dan P7), Mutu (P8), Efisiensi (P9), Meningkatkan Hasil yang ingin Dicapai (P10)
5. Digitalisasi (M): (Ziber, 2023)

Persepsi kemudahan penggunaan aplikasi atau sistem (P1, P2 dan P3), Persepsi kegunaan yang dirasakan terhadap aplikasi atau sistem (P4, P5 dan P6).

## Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 3.2.9. Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk menangani model penelitian yang melibatkan variabel moderasi dan hubungan kausal yang kompleks. Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama berikut:

1. Evaluasi *Outer Model*:

* Validitas indikator diuji menggunakan nilai *loading factor*, dengan kriteria minimal sebesar ≥ 0,5.
* Reliabilitas konstruk diuji melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan nilai minimal yang disyaratkan sebesar ≥ 0,7.
* Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dengan ambang batas minimal ≥ 0,5.

1. Evaluasi *Inner Model*:

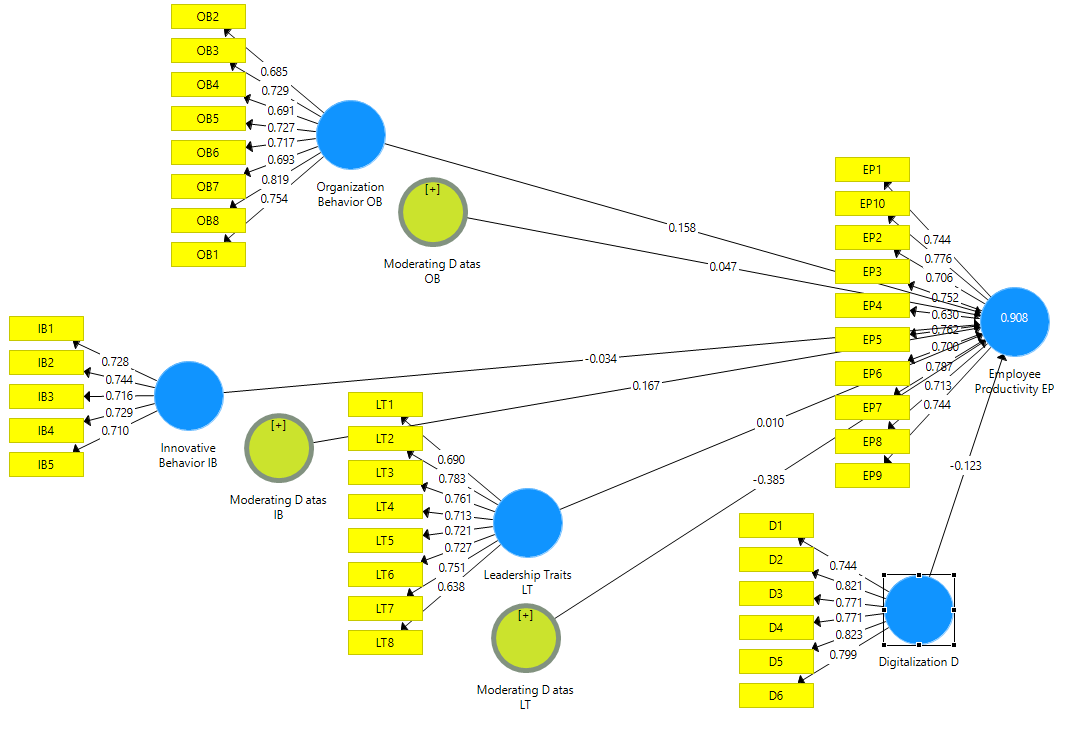
* Hubungan antar variabel dianalisis menggunakan path analysis untuk mengukur kekuatan hubungan antara konstruk.
* Nilai R² digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.
* Pengaruh moderasi dianalisis melalui nilai f², yang mengukur ukuran efek moderasi dalam model.

1. Uji Hipotesis:

* Uji hipotesis dilakukan dengan pendekatan *one-tailed test*, karena setiap hipotesis memiliki arah hubungan tertentu, baik positif maupun negatif.
* Nilai t-statistik untuk one-tailed test harus memenuhi kriteria minimal sebesar ≥ 1,645, dengan tingkat signifikansi *p-value* ≤ 0,025 sebagai batas untuk menentukan signifikan atau tidaknya hubungan tersebut.

# ANALISA DAN PEMBAHASAN

Proses pengolahan data dalam penelitian diawali dengan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian, khususnya pernyataan atau pertanyaan dalam kuesioner, benar-benar menggambarkan variabel yang diteliti. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi jawaban responden, sehingga dapat dipastikan bahwa mereka mengisi kuesioner dengan serius. Validitas dianalisis melalui hasil outer model yang dijelaskan pada bagian berikut.



Gambar 4 Loading Factor

Hasil pengujian nilai *loading factor* dari data penelitian menunjukkan semua indikator memiliki nilai di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas yang ditetapkan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada variabel penelitian dinyatakan valid. Langkah berikutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas, yang bertujuan untuk mengukur konsistensi jawaban responden. Hasil pengujian reliabilitas disajikan dalam tabel berikut.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Konstruk | Cronbach's Alpha | rho\_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| Digitalization | 0.878 | 0.880 | 0.908 | 0.622 |
| Employee Productivity | 0.903 | 0.906 | 0.920 | 0.537 |
| Innovative Behavior | 0.775 | 0.777 | 0.847 | 0.526 |
| Leadership Traits | 0.870 | 0.873 | 0.898 | 0.524 |
| Organization Behavior | 0.873 | 0.875 | 0.900 | 0.530 |
| Moderating IB > EP | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Moderating LT > EP | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Moderating OB > EP | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |

Gambar 5 Uji Realibilitas dan Validitas

1. Semua konstruk dalam tabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya memiliki konsistensi internal yang baik.
2. Semua konstruk memiliki nilai *rho\_A* > 0,7, yang mengonfirmasi bahwa konstruk-konstruk tersebut reliabel.
3. Semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* > 0,7, yang menandakan bahwa konstruk-konstruk tersebut dapat diandalkan.
4. Semua konstruk memiliki nilai AVE > 0,5, yang menunjukkan validitas konvergen yang baik. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk secara signifikan dapat dijelaskan oleh konstruk yang diwakilinya.

Berdasarkan analisis pada tabel *Construct Reliability and Validity*, semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas yang memadai. Reliabilitas konstruk, yang diukur melalui nilai *Cronbach's Alpha*, *rho\_A,* dan *Composite Reliability*, menunjukkan hasil yang baik, dengan seluruh nilai melebihi ambang batas yang disarankan, yaitu > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Selain itu, validitas konvergen, yang diukur menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE), juga memberikan hasil yang sangat baik, dengan semua konstruk memiliki nilai AVE > 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk secara signifikan mampu menjelaskan konstruk yang diwakilinya. Secara keseluruhan, analisis ini mengonfirmasi bahwa konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat keandalan dan validitas yang tinggi, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Konstruk yang melibatkan moderasi Digitalisasi (D) menunjukkan nilai sempurna (1.000), yang dapat mencerminkan keseragaman indikator atau model yang sangat ideal.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Digitalization | Employee Productivity | Innovative Behavior | Leadership Traits | Moderating IB > EP | Moderating LT > EP | Moderating OB > EP | Organization Behavior |
| Digitalization | 0.711 |  |  |  |  |  |  |  |
| Employee Productivity | 0.832 | 0.723 |  |  |  |  |  |  |
| Innovative Behavior | 0.743 | 0.823 | 0.720 |  |  |  |  |  |
| Leadership Traits | 0.860 | 0.883 | 0.814 | 0.719 |  |  |  |  |
| Moderating IB > EP | -0.875 | -0.942 | -0.859 | -0.932 | 1.000 |  |  |  |
| Moderating LT > EP | -0.885 | -0.945 | -0.869 | -0.934 | 0.997 | 1.000 |  |  |
| Moderating OB > EP | -0.881 | -0.943 | -0.867 | -0.933 | 0.991 | 0.995 | 1.000 |  |
| Organization Behavior | 0.821 | 0.907 | 0.811 | 0.876 | -0.933 | -0.937 | -0.936 | 0.738 |

Gambar 6 *Discriminant Validity*

Berdasarkan analisis *Discriminant Validity*, ditemukan bahwa beberapa konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih rendah dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Berikut adalah temuan utamanya:

1. Digitalisasi (Digitalization D) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,711, namun korelasinya dengan *Organization Behavior* (OB) mencapai 0,821, yang menunjukkan potensi masalah dalam validitas diskriminan karena Digitalisasi lebih berkorelasi dengan konstruk lain dibandingkan dengan dirinya sendiri.
2. *Employee Productivity* (EP) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,823, tetapi korelasinya dengan *Leadership Traits* (LT) mencapai 0,814, yang mendekati nilai akar kuadrat AVE-nya. Meskipun masih dalam batas toleransi, ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan konstruk ini perlu diperhatikan lebih lanjut untuk memastikan kejelasan konsepnya.
3. Secara keseluruhan, nilai akar kuadrat AVE pada beberapa konstruk, seperti *Digitalization* D dan *Organization Behavior*, lebih rendah dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang baik, sehingga potensi adanya tumpang tindih konsep di antara konstruk-konstruk tersebut memerlukan perhatian lebih lanjut.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statics (|O/STDEV|) | P Values | Keterangan |
| Digitalization > EP | -0.123 | -0.110 | 0.070 | 1.776 | 0.038 | Negatif Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Innovative Behavior > EP | -0.034 | -0.016 | 0.058 | 0.596 | 0.276 | Negatif Tidak Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Leadership Traits > EP | 0.010 | 0.017 | 0.075 | 0.131 | 0.448 | Positif Tidak Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Moderating IB > EP | 0.167 | 0.110 | 0.119 | 1.397 | 0.081 | Positif Tidak Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Moderating LT > EP | -0.385 | -0.300 | 0.205 | 1.878 | 0.030 | Negatif Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Moderating OB > EP | 0.047 | 0.022 | 0.104 | 0.453 | 0.325 | Positif Tidak Signifikan, Hipotesis Ditolak |
| Organization Behavior > EP | 0.158 | 0.169 | 0.083 | 1.905 | 0.029 | Positif Signifikan, Hipotesis Diterima |

Gambar 7 Uji Hipotesis

Hasil pengujian terhadap 6 hipotesis:

1. H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berkontribusi positif terhadap produktivitas karyawan, dengan nilai koefisien Original Sample (O) sebesar 0.158, T-Statistics 1.905, dan P-Value 0.029. Temuan ini mendukung hipotesis H1, yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Nilai koefisien yang positif menegaskan bahwa budaya organisasi yang efektif mendorong peningkatan produktivitas karyawan.

Dalam praktiknya, budaya organisasi yang positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif, di mana karyawan merasa dihargai serta lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Budaya yang baik memperkuat komunikasi, meningkatkan keterlibatan, dan menumbuhkan rasa kepemilikan di antara karyawan, yang semuanya berkontribusi terhadap produktivitas yang lebih tinggi. Sebagai ilustrasi, budaya yang mendukung kolaborasi dapat mempercepat proses penyelesaian proyek, sedangkan budaya yang mendorong inovasi memungkinkan karyawan menghasilkan solusi kreatif yang lebih efektif. Untuk memaksimalkan manfaat ini, organisasi dapat menerapkan nilai-nilai budaya yang jelas, menyediakan pelatihan untuk pengembangan budaya kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendorong keterlibatan aktif dan kolaborasi lintas tim.

1. H2: Leadership traits berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Analisis menunjukkan bahwa leadership traits tidak secara signifikan memengaruhi produktivitas karyawan. Nilai koefisien sebesar 0.010, T-Statistics 0.131, dan P-Value 0.448 mengindikasikan bahwa hipotesis H2, yang menyatakan adanya pengaruh positif karakteristik kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan, tidak didukung oleh data.

Meskipun kepemimpinan sering dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas, hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari karakteristik kepemimpinan mungkin tidak signifikan dalam konteks tertentu. Faktor-faktor seperti tingkat otonomi tinggi di tempat kerja atau perbedaan kebutuhan antar individu dapat mengurangi dampak karakteristik kepemimpinan terhadap produktivitas. Sebagai contoh, dalam lingkungan kerja yang sudah sangat terstruktur, karyawan mungkin lebih mengandalkan prosedur yang ada dibandingkan arahan dari pemimpin.

Untuk mengoptimalkan peran kepemimpinan, organisasi dapat berfokus pada pendekatan yang lebih kontekstual, seperti gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan tim, misalnya kepemimpinan transformasional atau kolaboratif, yang lebih relevan dalam meningkatkan produktivitas.

1. H3: Perilaku inovatif berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perilaku inovatif tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Nilai koefisien sebesar -0.034, T-Statistics 0.596, dan P-Value 0.276, yang lebih besar dari 0.05, menunjukkan bahwa hipotesis H3, yang menyatakan adanya pengaruh positif perilaku inovatif terhadap produktivitas, tidak dapat diterima.

Secara teori, perilaku inovatif memiliki potensi meningkatkan produktivitas melalui penciptaan metode baru yang lebih efisien. Namun, dalam konteks penelitian ini, hasil tersebut mungkin dipengaruhi oleh kurangnya penerapan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, atau inovasi yang tidak terfokus. Misalnya, ide-ide baru yang tidak terarah justru dapat mengalihkan perhatian dari tugas-tugas utama.

Organisasi dapat memaksimalkan manfaat perilaku inovatif dengan menyediakan dukungan struktural, seperti kerangka kerja inovasi yang terarah dan pelatihan berbasis kebutuhan, agar perilaku inovatif karyawan dapat menghasilkan dampak positif terhadap produktivitas.

1. H4: Digitalisasi memoderasi perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara perilaku inovatif (innovative behavior) dan produktivitas karyawan. Nilai koefisien Original Sample (O) sebesar 0.167, T-Statistics 1.397, dan P-Value 0.081, yang lebih besar dari 0.05, mengindikasikan bahwa hipotesis H4 tidak didukung dalam model ini. Meski demikian, nilai P-Value yang mendekati ambang batas signifikansi memberikan indikasi adanya potensi hubungan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Secara umum, digitalisasi sering dianggap mampu memperkuat dampak perilaku inovatif terhadap produktivitas dengan menyediakan alat, teknologi, dan sistem yang mendukung implementasi ide-ide baru. Namun, hasil ini menunjukkan bahwa peran digitalisasi sebagai faktor moderasi belum cukup kuat untuk memengaruhi hubungan tersebut dalam konteks penelitian ini. Salah satu kemungkinan adalah kurangnya pemanfaatan optimal teknologi digital oleh karyawan, atau adanya hambatan lain seperti kurangnya pelatihan dan infrastruktur digital yang memadai.

Untuk meningkatkan efektivitas digitalisasi dalam mendukung perilaku inovatif, organisasi dapat fokus pada pengembangan keterampilan digital karyawan, investasi dalam teknologi yang relevan, serta menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi integrasi antara inovasi dan teknologi digital secara efektif.

1. H5: Digitalisasi memoderasi pengaruh ciri kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi secara signifikan memoderasi hubungan antara leadership traits dan produktivitas karyawan, dengan nilai koefisien sebesar -0.385, T-Statistics 1.878, dan P-Value 0.030. Karena P-Value lebih kecil dari 0.05, hipotesis H5 didukung dalam model ini. Namun, moderasi ini bersifat negatif, yang berarti bahwa digitalisasi justru memperlemah hubungan antara karakteristik kepemimpinan dan produktivitas karyawan.

Secara teori, digitalisasi diharapkan mendukung efektivitas kepemimpinan dengan memberikan akses kepada teknologi dan data yang memfasilitasi pengambilan keputusan. Namun, hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, digitalisasi dapat menjadi penghalang atau mengurangi efektivitas pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas. Salah satu penyebab potensialnya adalah bahwa digitalisasi mungkin mengurangi interaksi langsung antara pemimpin dan karyawan, atau menciptakan kompleksitas tambahan dalam proses kerja yang justru mengurangi kejelasan arah kepemimpinan.

Untuk mengatasi dampak negatif ini, organisasi perlu memastikan bahwa implementasi digitalisasi tetap mendukung peran pemimpin dalam memberikan arahan, membangun hubungan interpersonal, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi serta integrasi teknologi yang lebih humanis dapat membantu mengurangi efek moderasi negatif digitalisasi pada hubungan ini.

1. H6: Digitalisasi memoderasi pengaruh perilaku inovatif terhadap produktivitas karyawan.

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi tidak memoderasi hubungan antara organization behavior dan produktivitas karyawan secara signifikan. Dengan nilai koefisien sebesar 0.047, T-Statistics 0.453, dan P-Value 0.325, hipotesis H6 tidak didukung dalam model ini karena P-Value lebih besar dari 0.05.

Secara teori, digitalisasi diharapkan memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan produktivitas karyawan dengan menyediakan alat yang dapat meningkatkan efisiensi kerja serta mendukung penerapan nilai-nilai organisasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak memberikan efek moderasi yang signifikan dalam konteks hubungan ini. Hal ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti tingkat adaptasi digital yang belum merata di organisasi atau kurangnya sinergi antara teknologi digital dan praktik budaya organisasi yang ada.

Untuk meningkatkan peran digitalisasi dalam mendukung budaya organisasi, organisasi perlu fokus pada penguatan integrasi teknologi dengan nilai-nilai dan proses kerja yang ada. Selain itu, pelatihan untuk membantu karyawan memahami bagaimana teknologi dapat memperkuat penerapan budaya organisasi juga dapat membantu menciptakan dampak yang lebih signifikan terhadap produktivitas.

1. Digitalization D terhadap Employee Productivity (EP).

Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi (Digitalization D) memiliki hubungan langsung yang signifikan secara statistik dengan produktivitas karyawan (Employee Productivity), dengan nilai koefisien sebesar -0.123, T-Statistics 1.776, dan P-Value 0.038. Karena P-Value lebih kecil dari 0.05, hubungan ini dapat dianggap signifikan. Namun, arah hubungan yang negatif (-0.123) menunjukkan bahwa peningkatan digitalisasi dalam konteks penelitian ini justru berdampak menurunkan produktivitas karyawan.

Menariknya, hubungan ini tidak dihipotesiskan dalam penelitian awal, sehingga temuan ini memberikan wawasan baru yang dapat dijelajahi lebih lanjut. Dampak negatif ini mungkin disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya adaptasi karyawan terhadap teknologi baru, implementasi teknologi yang kurang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, atau proses digitalisasi yang justru menambah kompleksitas tugas kerja. Misalnya, penerapan teknologi digital yang tidak intuitif dapat memperlambat alur kerja, menciptakan kebingungan, atau bahkan menambah beban kerja karyawan.

Penemuan ini menunjukkan pentingnya perencanaan dan implementasi digitalisasi yang lebih matang. Organisasi harus memastikan bahwa teknologi yang diterapkan tidak hanya relevan, tetapi juga mudah digunakan dan benar-benar mendukung produktivitas. Pelatihan yang memadai serta evaluasi rutin atas efektivitas teknologi digital yang digunakan dapat membantu mengatasi potensi dampak negatif dari digitalisasi.

# KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. *Leadership traits* dan perilaku inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Digitalisasi memoderasi (memperlemah) pengaruh leadership traits terhadap produktivitas karyawan secara signifikan. Namun, digitalisasi tidak mampu memoderasi hubungan antara perilaku inovatif dan produktivitas karyawan. Hal ini berarti bahwa leadership traits dan perilaku inovatif tidak cukup berdiri sendiri untuk berdampak signifikan terhadap produktivitas karyawan tanpa dukungan faktor lain, seperti penerapan budaya organisasi yang kuat.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa digitalisasi dapat menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, penerapan teknologi digital perlu direncanakan dengan baik agar tidak justru mengurangi efektivitas leadership traits. Di sisi lain, peran budaya organisasi tetap menjadi komponen penting untuk mendorong produktivitas karyawan di tengah proses digitalisasi.

Penelitian ini mendukung pentingnya implementasi budaya organisasi yang konsisten dan adaptif terhadap teknologi, sekaligus menyoroti bahwa digitalisasi membutuhkan kesiapan dari berbagai aspek, termasuk kompetensi karyawan dan kepemimpinan yang adaptif. Hasil ini memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk memprioritaskan strategi pengembangan budaya organisasi sambil memastikan bahwa implementasi digitalisasi tidak menghambat efektivitas faktor-faktor lain.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah untuk memperluas cakupan sampel dan memasukkan faktor tambahan, seperti pelatihan digital karyawan, yang dapat memperkuat hubungan antara digitalisasi dan produktivitas. Selain itu, disarankan untuk melakukan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam, untuk menggali lebih lanjut pengaruh digitalisasi terhadap berbagai variabel dalam penelitian ini..

# DAFTAR PUSTAKA

Abd. Mardan, Rahmisyari Rahmisyari, & Arifin Arifin. (2024). Studi Empiris: Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, *1*(3), 61–71. https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i3.213

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(2), 357–376. https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357

Angga Pandu. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen Pt. Perkebunan Nusantara Iv. *JMRI Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, *1*(1), 29–37. https://doi.org/10.61240/jmri.v1i1.3

Bangsawan, G. (2023). Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, *2*(1), 27–40. https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.27-40

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?hl=id&id=DeztAAAAMAAJ&redir\_esc=y

Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results* [Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology]. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192

Dirgantara, T., & Santoso, R. P. (2024). *Jurnal Kebijakan Ekonomi dan Keuangan Sosiodemografis dan rata-rata produktivitas tenaga kerja di Indonesia*. *3*(1), 98–108. https://doi.org/10.20885/JKEK.vol3.iss1.art13

Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem PerusahaanTerhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal OF Management*, *12*(1), 1–8.

Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, *10*(1), 29. https://doi.org/10.35906/jurman.v10i1.1920

Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, *3*(1), 186–197. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38

Hayati, F. A., Sularmi, L., Veritia, V., & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada Pt Bank Capital Indonesia. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, *7*(2), 480–488. https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.844

Khan, S., Mishra, S., & Ansari, S. A. (2021). Role of organizational culture in promoting employee development. *Linguistics and Culture Review*, *5*(S3), 585–595. https://doi.org/10.21744/lingcure.v5ns3.1630

Maliki, B. I., Supryatna, A., Suminar, E., & Bangsa, U. B. (2024). Dampak Kepemimpinan Adaptif Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja). *Jurnal Media Akademik*, *2*(1), 20. https://doi.org/https://doi.org/10.62281/v2i1.71

Maryati, S., & Siregar, M. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner*, *6*, 3616–3624. https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1176

Mia, L., Lestari, A., Santoso, R. A., Baskoro, H., & Timur, J. (2024). *Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT . Mahavhira Lintas Raya Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*. *2*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i3.1233

Nirmala, D. Y. (2023). Tinjauan Kritis Tempat Kerja Digital dan Kinerja Organisasi melalui Pengaruh Moderat dari Kompetensi Kepemimpinan Digital. *Journal of Research in Management Business and Social Science*, *1*(2), 114–136. https://doi.org/https://doi.org/10.1234/journalmbs.v1i2.12

Pangesti, I., & Pratiwi, H. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Dome Semanggi. *Journal on Education*, *5*(1), 1005–1011.

Putri, M., Bahas, R., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh Digitalisasi terhadap Praktik Organisasi dan Kinerja Operasi pada PT . IGP Internasional Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa …*, *01*(03), 16–23. https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/24218%0Ahttps://journal.uii.ac.id/selma/article/download/24218/13928

Putrie, Rena Augia; Tawil, Muhamad Risal; Nugroho, Budi Sulistiyo; Utami, Eva Yuniarti; Haribowo, R. (2024). Pengaruh Teamwork, Perilaku Inovatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Vol. 11 No. 1 (2024): Jurnal Manajemen Vol 11 No 1 Februari 2024*, *15*(1), 37–48. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13965

Putrie, R. A., Tawil, M. R., Nugroho, B. S., Utami, E. Y., & Haribowo, R. (2024). Pengaruh Teamwork, Perilaku Inovatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, *8*(2), 1–14. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13965

Ramlah, Arfah, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, *7*(3), 1575–1584.

Riduan, M., & Riza Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi. *Jurnal Maneksi*, *13*(1), 48–58. https://doi.org/https://doi.org/10.31959/jm.v13i1.2065

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sindy, S., & Latif, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Management & Business*, *6*(2), 552–555. https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.3375

Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karekteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, *5*(1), 144. https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783

Widyantari, R. F., & Cipto, P. K. A. (2021). The Role Of Innovative Behavior In Forming Employee Performance With Aspects Of The Work Environment And Job Satisfaction At The Agriculture Office Of Ngawi Regency. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *8*(2), 29–36. http://e-journal.stie-aub.ac.id

Wijaya, J. D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Disiplin Kerja , Dan Kompensasi Terhadap produktivitas karyawan. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(1).

Wiranto, A. Q. A., & Anah, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Karyawan Credit Union Semangat Warga (CUSW) Jombang. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, *5*(2), 125–131. https://doi.org/10.33752/bima.v5i2.5655

Wulan Fitri Yanti, Sumartik, & Hasan Ubaidillah. (2024). Pengaruh Innovative Work Behavior, Competency dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan di CV. Faris Collection Sidoarjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *5*(9), 3655–3674. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i9.2379

Ziber, A. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital. *Nucl. Phys.*, *13*(1), 104–116.

Abd. Mardan, Rahmisyari Rahmisyari, & Arifin Arifin. (2024). Studi Empiris: Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, *1*(3), 61–71. https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i3.213

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(2), 357–376. https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357

Angga Pandu. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Pemanen Pt. Perkebunan Nusantara Iv. *JMRI Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, *1*(1), 29–37. https://doi.org/10.61240/jmri.v1i1.3

Bangsawan, G. (2023). Kebijakan Akselerasi Transformasi Digital di Indonesia: Peluang dan Tantangan untuk Pengembangan Ekonomi Kreatif. *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, *2*(1), 27–40. https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.27-40

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. https://books.google.co.id/books/about/Leadership.html?hl=id&id=DeztAAAAMAAJ&redir\_esc=y

Davis, F. D. (1986). *A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results* [Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology]. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/15192

Dirgantara, T., & Santoso, R. P. (2024). *Jurnal Kebijakan Ekonomi dan Keuangan Sosiodemografis dan rata-rata produktivitas tenaga kerja di Indonesia*. *3*(1), 98–108. https://doi.org/10.20885/JKEK.vol3.iss1.art13

Farrel Shidqi, M., Darmastuti, I., & Suryo Wicaksono, B. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem PerusahaanTerhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal OF Management*, *12*(1), 1–8.

Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, *10*(1), 29. https://doi.org/10.35906/jurman.v10i1.1920

Hadi, S., Putra, A. R., & Mardikaningsih, R. (2020). Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, *3*(1), 186–197. https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v3i1.38

Hayati, F. A., Sularmi, L., Veritia, V., & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada Pt Bank Capital Indonesia. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, *7*(2), 480–488. https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.844

Khan, S., Mishra, S., & Ansari, S. A. (2021). Role of organizational culture in promoting employee development. *Linguistics and Culture Review*, *5*(S3), 585–595. https://doi.org/10.21744/lingcure.v5ns3.1630

Maliki, B. I., Supryatna, A., Suminar, E., & Bangsa, U. B. (2024). Dampak Kepemimpinan Adaptif Terhadap Produktivitas Karyawan (Studi Kasus PT. Sepatu Mas Idaman Sukaraja). *Jurnal Media Akademik*, *2*(1), 20. https://doi.org/https://doi.org/10.62281/v2i1.71

Maryati, S., & Siregar, M. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner*, *6*, 3616–3624. https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1176

Mia, L., Lestari, A., Santoso, R. A., Baskoro, H., & Timur, J. (2024). *Upaya Peningkatan Produktivitas Karyawan pada PT . Mahavhira Lintas Raya Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*. *2*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i3.1233

Nirmala, D. Y. (2023). Tinjauan Kritis Tempat Kerja Digital dan Kinerja Organisasi melalui Pengaruh Moderat dari Kompetensi Kepemimpinan Digital. *Journal of Research in Management Business and Social Science*, *1*(2), 114–136. https://doi.org/https://doi.org/10.1234/journalmbs.v1i2.12

Pangesti, I., & Pratiwi, H. A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Dome Semanggi. *Journal on Education*, *5*(1), 1005–1011.

Putri, M., Bahas, R., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh Digitalisasi terhadap Praktik Organisasi dan Kinerja Operasi pada PT . IGP Internasional Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa …*, *01*(03), 16–23. https://journal.uii.ac.id/selma/article/view/24218%0Ahttps://journal.uii.ac.id/selma/article/download/24218/13928

Putrie, Rena Augia; Tawil, Muhamad Risal; Nugroho, Budi Sulistiyo; Utami, Eva Yuniarti; Haribowo, R. (2024). Pengaruh Teamwork, Perilaku Inovatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Vol. 11 No. 1 (2024): Jurnal Manajemen Vol 11 No 1 Februari 2024*, *15*(1), 37–48. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13965

Putrie, R. A., Tawil, M. R., Nugroho, B. S., Utami, E. Y., & Haribowo, R. (2024). Pengaruh Teamwork, Perilaku Inovatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, *8*(2), 1–14. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29040/jie.v8i2.13965

Ramlah, Arfah, A., & Arif, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Remik: Riset Dan E-Jurnal Manajemen Informatika Komputer*, *7*(3), 1575–1584.

Riduan, M., & Riza Firdaus, M. (2024). Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi. *Jurnal Maneksi*, *13*(1), 48–58. https://doi.org/https://doi.org/10.31959/jm.v13i1.2065

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sindy, S., & Latif, D. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Management & Business*, *6*(2), 552–555. https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.3375

Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karekteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, *5*(1), 144. https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783

Widyantari, R. F., & Cipto, P. K. A. (2021). The Role Of Innovative Behavior In Forming Employee Performance With Aspects Of The Work Environment And Job Satisfaction At The Agriculture Office Of Ngawi Regency. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *8*(2), 29–36. http://e-journal.stie-aub.ac.id

Wijaya, J. D. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Disiplin Kerja , Dan Kompensasi Terhadap produktivitas karyawan. *Prosiding: Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(1).

Wiranto, A. Q. A., & Anah, L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan SDM Terhadap Produktivitas Karyawan Credit Union Semangat Warga (CUSW) Jombang. *BIMA : Journal of Business and Innovation Management*, *5*(2), 125–131. https://doi.org/10.33752/bima.v5i2.5655

Wulan Fitri Yanti, Sumartik, & Hasan Ubaidillah. (2024). Pengaruh Innovative Work Behavior, Competency dan Teamwork terhadap Kinerja Karyawan di CV. Faris Collection Sidoarjo. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *5*(9), 3655–3674. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i9.2379

Ziber, A. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital. *Nucl. Phys.*, *13*(1), 104–116.

Rafli, Mochamad. 2024. Daya Saing SDM Indonesia Terbaik Ketiga di ASEAN. https://data.goodstats.id/statistic/daya-saing-sdm-indonesia-terbaik-ketiga-di-asean-xzeuP. Diakses pada tanggal 02 Januari 2025.

IMD. 2024. Talent Ranking Indonesia 2024. https://www.imd.org/country-profile/talent-indonesia-2024/. Diakses pada tanggal 02 Januari 2025.

Ahdiat, Adi. 2024. Produktivitas Tenaga Kerja RI Urutan ke-5 di Asia Tenggara. https://databoks.katadata.co.id/infografik/2024/09/24/produktivitas-tenaga-kerja-ri-urutan-ke-5-di-asia-tenggara/. Diakses pada tanggal 02 Januari 2025.