

**PENGARUH DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN E-COMMERCE
DENGAN DIMEDIASI OLEH DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL
TECHNOLOGY DEPENDENCE**

SKRIPSI



DISUSUN OLEH:

Nama : Muhammad Rayhan Al Farizi
Nomor Mahasiswa : 18311499
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**PENGARUH DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN E-COMMERCE
DENGAN DIMEDIASI OLEH DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL
TECHNOLOGY DEPENDENCE**

SKRIPSI

Disusun sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian akhir dan memperoleh gelar Sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



DISUSUN OLEH:

Nama : Muhammad Rayhan Al Farizi
Nomor Mahasiswa : 18311499
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rayhan Al Farizi
Nomor Induk Mahasiswa : 18311499
Prodi : S1 Manajemen
Nomor Telepon : 089681660108

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa saya yang berjudul:

**“PENGARUH DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP
INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN E-COMMERCE DENGAN
DIMEDIASI OLEH DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL TECHNOLOGY
DEPENDENCE”**

adalah benar-benar hasil karya sendiri dan bebas dari plagiarisme. Semua kutipan dan rujukan telah saya cantumkan secara jelas dan tertulis sesuai dengan kaidah serta pedoman penulisan ilmiah yang berlaku.

Apabila di kemudian hari terbukti terdapat plagiarisme, pemalsuan, atau pelanggaran hak cipta dalam karya ilmiah tersebut, saya bersedia bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, dan tanpa ada paksaan dari pihak mana pun.

Yogyakarta, 10 Juli 2026

Yang membuat pernyataan,



Muhammad Rayhan Al Farizi

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN E-COMMERCE DENGAN DIMEDIASI OLEH DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL TECHNOLOGY DEPENDENCE

Nama : Muhammad Rayhan Al Farizi
Nomor Mahasiswa : 18311499
Jurusan : Manajemen
Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, Juli 2026

Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing,



(Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M.)

MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Al-Insyirah ayat 5-6)

“To stand up straight with your shoulders back is to accept the terrible responsibility of life, with eyes wide open.” – Jordan B. Peterson

“Everything you lose is a step you take.”

“Suffering is the sole origin of consciousness.” – Fyodor Dostoyevsky

ABSTRAK

Di era transformasi digital, perusahaan dituntut memiliki tenaga kerja yang mampu berinovasi secara berkelanjutan. Pada perusahaan yang bersifat *digital intensive* seperti e-commerce, perilaku inovatif karyawan (*innovative work behavior*) tidak muncul dengan sendirinya, melainkan merupakan hasil dari budaya organisasi yang berlaku di perusahaan tersebut. Namun, pengaruh budaya organisasi digital (*digital organizational culture*) terhadap perilaku inovatif karyawan menunjukkan hasil yang masih belum konklusif. Oleh karena itu, penelitian ini menelusuri faktor-faktor yang berperan dalam menumbuhkan perilaku inovatif karyawan. Penelitian ini menganalisis pengaruh *digital organizational culture* (DOC) terhadap *innovative work behavior* (IWB), *digital self-efficacy* (DSE), dan *digital technology dependence* (DTD), serta menguji peran mediasi dari DSE dan DTD pada hubungan DOC dan IWB. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 3. Data pada penelitian ini dikumpulkan dari 155 responden yang merupakan karyawan e-commerce di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DOC berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB, DSE, dan DTD. Selain itu penelitian ini juga mengungkapkan bahwa DSE secara signifikan memediasi hubungan antara DOC dan IWB. Sementara itu, DTD ditemukan tidak terbukti memediasi hubungan antara DOC dan IWB. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif karyawan dipengaruhi oleh budaya dan kepercayaan diri dalam menggunakan instrumen digital, sementara ketergantungan karyawan pada teknologi digital tidak serta-merta meningkatkan perilaku inovatif mereka.

Kata Kunci: *Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, Digital Self-Efficacy, Digital Technology Dependence*

ABSTRACT

In the era of digital transformation, companies are required to have a workforce capable of continuous innovation. In companies that are digital intensive, such as e-commerce, innovative work behaviour does not emerge on its own, but rather is the result of the organisational culture prevailing in the company. However, the influence of digital organisational culture on employee innovative work behaviour shows inconclusive results. Therefore, this research investigates the factors that contribute to fostering employees' innovative behaviour. This study analyses the influence of digital organisational culture (DOC) on innovative work behaviour (IWB), digital self-efficacy (DSE), and digital technology dependence (DTD), and examines the mediating role of DSE and DTD in the relationship between DOC and IWB. This research employs a quantitative methodology with Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) analysis using SmartPLS 3 software. The data for this study were collected from 155 respondents who are e-commerce employees in Indonesia. The research results show that DOC has a positive and significant effect on IWB, DSE, and DTD. Additionally, this study also reveals that DSE significantly mediates the relationship between DOC and IWB. Meanwhile, DTD was found not to mediate the relationship between DOC and IWB. These research findings indicate that employees' innovative behaviour is influenced by culture and confidence in using digital instruments, while employees' dependence on digital technology does not automatically enhance their innovative behaviour.

Keywords: *Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, Digital Self-Efficacy, Digital Technology Dependence*

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil ‘alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta’ala atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah, serta karunia-Nya. Berkat izin dan pertolongan-Nya, penulis akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Muhammad Shallallahu ‘Alaihi Wasallam, sang teladan utama yang tanpanya kita tidak akan merasakan *privilege* iman dan islam. Penyusunan skripsi yang berjudul **“PENGARUH DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP INNOVATIVE WORK BEHAVIOR PADA KARYAWAN E-COMMERCE DENGAN DIMEDIASI OLEH DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL TECHNOLOGY DEPENDENCE”** merupakan bagian dari persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa selesai dan berhasilnya skripsi ini tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung. Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta’ala yang telah menganugerahkan kenikmatan, kesehatan, kekuatan, kesabaran, kemudahan, kelancaran, serta keberkahan dalam setiap tahap penyusunan skripsi sehingga dapat diselesaikan dengan baik.
2. Keluarga tercinta, terima kasih atas dukungan, do’a, dan semangat yang diberikan.
3. Ibu Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M, selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, dukungan, masukan, dan arahan sejak awal hingga akhir penulisan skripsi. Terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu untuk dapat membimbing penulis hingga skripsi ini selesai.

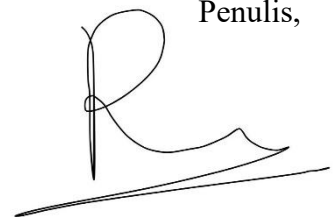
4. Putri Nur Radika Sari, calon teman hidup yang telah dengan sabar menemani, mendengarkan segala keluhan, dan mendukung semua yang penulis lakukan.
5. Teman-teman seperjuangan, terima kasih atas persaudaraan tanpa pamrih yang telah ditujukan pada penulis hingga saat ini.
6. Seluruh responden dan pihak yang terlibat untuk membantu jalannya penelitian ini, yang telah bersedia meluangkan waktu dan tenaga serta memberikan informasi berharga bagi kelancaran penelitian ini.

Penulis juga ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, atas segala bentuk dukungan dan bantuan dalam proses penyelesaian skripsi ini. Semoga segala bentuk bantuan dan kebaikan yang diberikan mendapat balasan serta limpahan keberkahan dari Allah Subhanahu Wa Ta'ala. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Penulis juga menyadari bahwa masih terdapat berbagai keterbatasan dalam penulisan skripsi ini, sehingga dengan segala kerendahan hati, kritik dan saran yang membangun akan sangat penulis hargai.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, Juli 2026

Penulis,

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'R' followed by a horizontal line and a small flourish at the end.

Muhammad Rayhan Al Farizi

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	ii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis.....	11
BAB II	13
KAJIAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori	13

2.1.1 <i>Social Cognitive Theory (SCT)</i>	13
2.1.2 <i>Digital Organizational Culture (DOC)</i>	17
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	24
2.3.1 <i>Digital Organizational Culture dan Innovative Work Behavior</i>	24
2.3.2 <i>Digital Organizational Culture dan Digital Self-Efficacy</i>	27
2.3.3 <i>Digital Organizational Culture dan Digital Technology Dependence</i>	30
2.3.4 <i>Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, dan Peran Mediasi Digital Self-Efficacy</i>	35
2.3.5 <i>Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, dan Peran Mediasi Digital Technology Dependence</i>	38
2.4 Model Penelitian.....	41
BAB III.....	43
METODE PENELITIAN	43
3.1 Desain Penelitian	43
3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	47
3.3.1 <i>Digital Organizational Culture</i>	47
3.3.2 <i>Digital Self-Efficacy</i>	48
3.3.3 <i>Digital Technology Dependence</i>	49
3.3.4 <i>Innovative Work Behavior</i>	50
3.4 Teknik Analisis Data.....	51
3.4.1 Analisis Deskriptif.....	51
3.4.2 Analisis Statistik.....	51
BAB IV	60

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Analisis Deskriptif Responden	60
4.1.1 Jenis Kelamin	60
4.1.2 Usia	61
4.1.3 Jenjang Pendidikan Terakhir	62
4.1.4 Lama Bekerja	63
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	63
4.2.1 <i>Digital Organizational Culture</i>	64
4.2.2 <i>Digital Self-Efficacy</i>	66
4.2.3 <i>Digital Technology Dependence</i>	67
4.2.4 <i>Innovative Work Behavior</i>	68
4.3 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	69
4.3.1 Hasil Uji Validitas	69
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	74
4.3.3 Hasil Uji Kolinearitas	75
4.4 Pengukuran Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	77
4.4.1 Koefisien Determinasi (<i>R-Square</i>)	77
4.4.3 <i>Goodness of Fit (Q-Square)</i>	78
4.4.4 Hasil Uji Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>).....	79
4.5 Pembahasan Hasil Analisis Data	82
4.5.1 Pengaruh <i>Digital Organizational Culture</i> pada <i>Innovative Work Behavior</i>	83
4.5.2 Pengaruh <i>Digital Organizational Culture</i> pada <i>Digital Self-Efficacy</i>	85
4.5.3 Pengaruh <i>Digital Organizational Culture</i> pada <i>Digital Technology Dependence</i>	88

4.5.4 Peran Mediasi <i>Digital Self-Efficacy</i> pada Hubungan <i>Digital Organizational Culture</i> dan <i>Innovative Work Behavior</i>	91
4.5.5 Peran Mediasi <i>Digital Technology Dependence</i> pada Hubungan <i>Digital Organizational Culture</i> dan <i>Innovative Work Behavior</i>	93
BAB V.....	96
KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Implikasi dan Manfaat Penelitian	98
5.3 Keterbatasan Penelitian	100
5.4 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN.....	116

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 2.2 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Saat Ini	23
Tabel 3.1 Poin Skala Likert.....	44
Tabel 3.2 Indikator Pengukuran Digital Organizational Culture.....	47
Tabel 3.3 Indikator Pengukuran Digital Self-Efficacy	48
Tabel 3.4 Indikator Pengukuran Digital Technology Dependence	49
Tabel 3.5 Instrumen Pengukuran Innovative Work Behavior	50
Tabel 3.6 Kriteria Uji Kolinearitas	57
Tabel 3.7 Kriteria Uji R-Square	58
Tabel 4.1 Rentang Penilaian Skala Deskriptif Variabel.....	64
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Variabel Digital Organizational Culture	65
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Digital Self-Efficacy	66
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel Digital Technology Dependence	67
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Innovative Work Behavior	68
Tabel 4.6 Outer Loading Uji Validitas Konvergen	70
Tabel 4.7 Hasil Pengukuran Nilai AVE	72
Tabel 4.8 Fornell-Larcker Criterion untuk Uji Validitas Diskriminan.....	72
Tabel 4.9 Hasil Uji Cross Loading.....	73
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel	75
Tabel 4.11 Hasil Uji Kolinearitas.....	75
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	78
Tabel 4.13 Hasil Uji Q-Square	79
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur dalam Hubungan Langsung (Direct Effect) dan Tidak Langsung (Indirect Effect)	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	41
Gambar 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
Gambar 4.2 Persentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	61
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir	62
Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja	63
Gambar 4.5 Penghitungan Rentang Penilaian	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	116
Lampiran 2	117
Lampiran 3	122
Lampiran 4	127
Lampiran 5	136

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era digital saat ini, transformasi digital telah menjadi urgensi bagi perusahaan, tidak hanya untuk memenangkan persaingan, melainkan demi kelangsungan hidup perusahaan (Billi & Bernardo, 2025). Transformasi digital mendorong perusahaan untuk merombak cara mereka menciptakan nilai bagi pelanggan, sekaligus memperluas jangkauan pasar baik di tingkat lokal maupun internasional (Samsuden et al., 2024). Melalui integrasi teknologi yang menyeluruh, transformasi digital memungkinkan perusahaan mencapai efektivitas operasional yang optimal melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya, pemotongan biaya, serta peningkatan produktivitas dan efisiensi tenaga kerja (Billi & Bernardo, 2025).

Di sisi lain, transformasi digital tidak sekadar mengubah aspek teknis, melainkan bertindak sebagai pemicu perubahan sistemis di seluruh organisasi. Pergeseran fundamental ini mengubah proses bisnis dan mekanisme pengambilan keputusan, serta fungsi dari budaya organisasi (Liu et al., 2026). Dampak transformasi ini secara langsung mempengaruhi struktur sosial di dalam perusahaan, yang ditandai dengan meningkatnya semangat kolektivisme, penguatan fokus pada orientasi jangka panjang, serta menurunnya jarak kekuasaan antar-tingkatan manajemen (Pfaff et al., 2023).

Sektor *e-commerce* merupakan wujud sektor paling nyata dari transformasi digital sekaligus menjadi salah satu industri global dengan pertumbuhan paling

pesat. Pertumbuhan ini berhasil mendisrupsi paradigma retail konvensional dalam hal bagaimana produk dibeli, dijual, dan dikonsumsi (Sharma et al., 2023). Secara global, industri ini mencatat estimasi nilai yang fantastis sebesar 4,28 triliun US Dollar pada tahun 2020 (Supriyati & P Harahap, 2022). Di Indonesia sendiri, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat sebanyak 42,02% pelaku usaha telah mengadopsi *e-commerce* untuk bertransaksi (Pusat Kebijakan Perdagangan Domestik Badan Kebijakan Perdagangan Kementerian Perdagangan, 2025). Menurut *United Nations Trade and Development* (UNCTAD), pertumbuhan masif ini sangat bergantung pada infrastruktur digital berskala besar, yang sekaligus memosisikan *e-commerce* sebagai salah satu sektor industri yang paling *digital intensive* di dunia (Nations, 2024).

Pertumbuhan pesat *e-commerce* ini beriringan dengan tantangan yang kompleks, mulai dari disrupsi teknologi yang cepat, persaingan pasar yang kian ketat, hingga pergeseran kebutuhan konsumen yang dinamis (Guo et al., 2021). Kondisi ini yang mendorong *e-commerce* untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Dalam hal ini, transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan operasional, melainkan strategi mutlak untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan dan diferensiasi kompetitif bagi perusahaan *e-commerce* untuk bertahan dan memenangkan persaingan di pasar (Dung et al., 2023).

Sebagai salah satu industri yang paling *digital intensive*, *e-commerce* memiliki kepentingan untuk membuat karyawannya cakap secara digital. Pada perusahaan yang bersifat *high-tech*, adaptasi terhadap teknologi dan digitalisasi sangat mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Karyawan yang mampu

menggunakan instrumen digital secara efektif (*digitally literate*) memiliki kemampuan yang lebih baik dalam berpikir kreatif, memecahkan masalah, dan menyesuaikan diri dengan teknologi baru. Mereka akan secara proaktif bereksperimen dengan teknologi baru, mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan, dan mendukung berbagai inisiatif inovasi (Xicang et al., 2024).

Dalam konteks sumber daya manusia, inovasi karyawan penting bagi perusahaan *e-commerce* sebagai penggerak inovasi di dalam perusahaan. Perusahaan memandang karyawan sebagai pihak utama yang menciptakan inovasi, yang berpengaruh pada kinerja perusahaan *e-commerce* (Johri et al., 2025). Hal ini serupa dengan temuan yang menyatakan bahwa *e-commerce* memiliki kebutuhan untuk punya lebih banyak talenta yang mahir di bidang teknologi, mampu meningkatkan *internet of thoughts* (IOT), dan secara aktif dapat mengembangkan metode-metode produksi dan manajemen, atau dengan kata lain berinovasi (Yang & Xu, 2023).

Karyawan yang memiliki perilaku inovatif merupakan aset strategis bagi perusahaan dalam mempertahankan pertumbuhan jangka panjang. Sumber daya, kemampuan, serta kreativitas yang dimiliki karyawan menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (Wu et al., 2022). Oleh karena itu, *innovative work behavior* (IWB) karyawan merupakan kunci keunggulan kompetitif perusahaan (Curzi et al., 2019). *Innovative Work Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk menginisiasi dan secara intensional memperkenalkan ide-ide baru dan berguna, baik berupa proses,

produk, maupun prosedur dalam konteks peran kerja, kelompok, atau organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010, dalam Botha & Steyn, 2022).

Terciptanya perilaku inovasi karyawan di perusahaan *e-commerce* tidak terlepas dari peran nilai budaya. Dalam perusahaan *e-commerce*, salah satu faktor yang semakin mendapat perhatian adalah *digital organizational culture (DOC)*. Adopsi teknologi dalam proses bisnis tidak cukup untuk mendorong inovasi apabila tidak didukung oleh iklim digital yang kondusif supaya perusahaan dapat berkembang (Leal-Rodríguez et al., 2023). *Digital organizational culture (DOC)* dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku bersama yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi serta mempromosikan transformasi digital (Liu et al., 2026). Budaya ini memiliki karakteristik yang mendorong keterbukaan, pembelajaran, kolaborasi, dan fleksibilitas (Westergren et al., 2024). Pentingnya budaya ini semakin ditegaskan oleh penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa kegagalan perusahaan dalam membangun budaya organisasi digital dapat menjadi penyebab utama tidak optimalnya transformasi digital (Cao et al., 2025).

Penelitian-penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berkontribusi terhadap *innovative work behavior*. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (Çetinkaya & Sürücü, 2025). Selain itu, penelitian dari Liu et al. (2026) menyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan langsung dari *digital organizational culture* pada *innovative work behavior* karyawan.

Meskipun demikian, hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* belum menunjukkan hasil yang sepenuhnya konsisten. Budaya organisasi digital dapat mendukung kreativitas dan inovasi. Namun, budaya yang terlalu berorientasi pada kontrol (*control-oriented*) atau bersifat menghindari risiko (*risk-averse*) justru dapat membatasi karyawan, dikarenakan kecenderungannya yang dapat menghambat keterbukaan (*openness*) serta melimitasi daya kreativitas individu yang esensial bagi keberlangsungan perusahaan (Held et al., 2025). Penelitian Müller et al. (2019) dan Yılmaz et al. (2024) mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak selalu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap inovasi karyawan. Hubungan yang tidak konsisten ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain yang melibatkan mekanisme psikologis berperan sebagai mediator hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*.

Salah satu teori yang relevan menjelaskan mekanisme tersebut adalah *Social Cognitive Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu seseorang lahir dari interaksi yang kompleks antara *personal cognition* seseorang dengan faktor lingkungan di sekitarnya, dan ditunjukkan oleh perilaku individu sendiri (Bandura, 1988, dalam Liu et al., 2026). Dalam hal ini budaya organisasi digital dipandang sebagai faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi proses kognitif individu sebelum mewujudkan perilaku inovatif. Teori ini menggarisbawahi bagaimana seseorang dapat membentuk perilaku mereka dalam lingkungan sosial melalui berbagai mekanisme seperti belajar dari pengamatan, meniru, dan *self-efficacy*.

Salah satu mekanisme yang dapat berperan dalam pembentukan perilaku inovatif karyawan di perusahaan yang memiliki budaya digital adalah *digital self-efficacy*. Konsep ini merupakan pengembangan dari konsep *self-efficacy*, yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas tertentu di berbagai konteks kehidupan (Bandura, 1978 dalam Liu et al., 2026). Dalam konteks digital, *digital self-efficacy* adalah kepercayaan diri individu terhadap kemampuannya untuk secara efektif menggunakan teknologi digital. *Digital self-efficacy* merupakan faktor esensial di lingkungan kerja masa kini, di mana proses bisnis bergantung kepada teknologi (Paredes-Aguirre et al., 2025). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *digital self-efficacy* dapat meningkatkan *innovative work behavior* karyawan (Li et al., 2026; Liu et al., 2026).

Dalam *social cognitive theory*, *self-regulation* memegang peran penting dalam pembentukan perilaku individu dengan memantau dan beradaptasi pada lingkungannya (Bandura A, 1991 dalam Liu et al., 2026). Pada perusahaan yang proses bisnisnya sangat bersinggungan dengan teknologi seperti *e-commerce*, konsep ini diejawantahkan ke dalam bentuk *digital technology dependence*. Di mana ketergantungan pada teknologi sudah terinternalisasi pada diri karyawan sebagai respon atas lingkungan perusahaan (Wajidi et al., 2023).

Digital technology dependance adalah suatu kondisi di mana karyawan mengandalkan kapabilitas dari teknologi digital untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, mengeksekusi pekerjaan, serta mengawasi aktivitas kerja sesuai dengan tuntutan peran mereka (Tang et al., 2023, dalam Liu et al., 2026). Pada konteks karyawan, *digital technology dependence* melahirkan sebuah

tuntutan dan tantangan bagi karyawan yang dapat memicu ketahanan karir (*career resilience*) yang akhirnya dapat mendorong *innovative work behavior* dari karyawan (Wang et al., 2025). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *digital technology dependence* dapat mendorong peningkatan *innovative work behavior* karyawan (Liu et al., 2026).

Meskipun penelitian terdahulu telah banyak mengkaji pengaruh *digital organizational culture* terhadap berbagai dimensi perilaku kerja karyawan, masih terdapat celah penelitian yang perlu diisi. Pertama, sebagian besar kajian yang ada cenderung menguji pengaruh langsung *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* tanpa menelusuri mekanisme kognitif dan perilaku yang menjadi jembatan di antara keduanya (Bindel Sibassaha et al., 2025; Grover et al., 2022). Kedua, meskipun *digital self-efficacy* telah diakui sebagai faktor penting dalam lingkungan kerja berbasis teknologi, peran mediasinya dalam rantai pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* belum banyak diuji secara empiris (Paredes-Aguirre et al., 2025). Ketiga, *digital technology dependence* sebagai sebuah konstruk yang lahir dari dinamika unik perusahaan berbasis teknologi juga belum banyak dieksplorasi sebagai variabel mediasi dalam konteks tersebut, padahal ia berpotensi membentuk perilaku kerja karyawan secara substansial (Tang et al., 2023, dalam Liu et al., 2026; Wang et al., 2025). Keempat, penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan perusahaan *e-commerce* sebagai unit analisis masih sangat terbatas, padahal karakteristik industri ini yang sangat bergantung pada teknologi dan inovasi menjadikannya konteks yang relevan dan distingtif.

Berangkat dari celah-celah penelitian di atas, penelitian ini menghadirkan *novelty* berupa pengujian model mediasi ganda (*double mediation*) yang menempatkan *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* secara bersamaan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Dua variabel mediasi ini menggunakan *social cognitive theory* sebagai landasan teoritis. Selain itu, penelitian ini mengambil konteks spesifik karyawan *e-commerce* di Indonesia yang memiliki tingkat digitalisasi yang tinggi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi *research gap* di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menguji pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*; (2) menguji pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy* karyawan *e-commerce*; (3) menguji pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital technology dependence* karyawan *e-commerce*; (4) menguji peran mediasi *digital self-efficacy* dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*; (5) menguji peran mediasi *digital technology dependence* dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*. Melalui pencapaian tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia di era digital, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan *e-commerce* dalam merancang budaya organisasi yang secara efektif mampu mendorong perilaku inovatif karyawannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan pokok masalah penelitian menjadi sebagai berikut:

1. Kurangnya penelusuran mekanisme kognitif dan perilaku yang menjembatani pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior*, mengingat penelitian terdahulu cenderung hanya menguji pengaruh langsung tanpa mempertimbangkan variabel perantara.
2. Minimnya bukti empiris mengenai peran mediasi *digital self-efficacy* dalam rantai pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior*.
3. Terbatasnya eksplorasi *digital technology dependence* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*.
4. Lemahnya konsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* mengindikasikan adanya kebutuhan untuk mengidentifikasi faktor psikologis yang berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.
5. Terbatasnya penelitian yang secara khusus berfokus pada karyawan perusahaan *e-commerce* di Indonesia sebagai unit analisis menyebabkan pemahaman mengenai dinamika *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* pada konteks industri yang sangat bergantung pada teknologi dan inovasi ini masih terbatas.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, pertanyaan penelitian yang dihasilkan yaitu:

1. Apakah *digital organizational culture* memiliki pengaruh positif pada *innovative work behavior*?
2. Apakah *digital organizational culture* memiliki pengaruh positif pada *digital self-efficacy*?
3. Apakah *digital organizational culture* memiliki pengaruh positif pada *digital technology dependence*?
4. Apakah hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* dimediasi oleh *digital self-efficacy*?
5. Apakah hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* dimediasi oleh *digital technology dependence*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior*.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy*.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital technology dependence*.
4. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi dari *digital self-efficacy* terhadap pengaruh *digital organizational culture* pada *innovative work behavior*.

5. Untuk menguji dan menganalisis peran mediasi dari *digital technology dependence* terhadap pengaruh *digital organizational culture* pada *innovative work behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam topik *digital organizational culture*, *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior*. Penelitian ini juga diharapkan turut berperan dalam mengungkap pengaruh mediasi dari *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* dalam hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian di masa depan yang akan mengkaji hubungan antar variabel tersebut atau mengembangkan teori-teori terkait.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat melahirkan rekomendasi yang bermanfaat bagi praktisi manajemen dan pimpinan perusahaan khususnya di industri *e-commerce* dalam menerapkan *digital organizational culture* untuk meningkatkan *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk merencanakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif. Selain itu, penelitian ini juga

diharapkan dapat memberi referensi bagi perusahaan terkait bagaimana cara untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan di perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Social Cognitive Theory* (SCT)

Social Cognitive Theory (SCT) dikembangkan oleh Bandura, (1978) dan sampai saat ini menjadi salah satu teori perilaku individu yang paling berpengaruh dalam penelitian pada konteks organisasi. Teori ini berangkat dari premis bahwa perilaku individu tidak semata-mata ditentukan oleh faktor internal (kognitif) ataupun faktor eksternal (lingkungan) secara terpisah, melainkan merupakan hasil interaksi dinamis antara tiga elemen utama yaitu kognisi personal, faktor lingkungan, dan perilaku. Ketiganya ini kemudian dikenal sebagai konsep *reciprocal determinism* (Bandura, 1988).

Social cognitive theory yang dikembangkan oleh Bandura menjadi kerangka teoritis yang relevan untuk menjelaskan bagaimana faktor lingkungan, personal, dan perilaku saling berinteraksi dalam membentuk performa kerja karyawan. Chen & Lin (2024) menerapkan teori ini untuk menjelaskan bagaimana faktor lingkungan yang dipersepsikan, yaitu keadilan prosedural dan persepsi keberagaman, mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi *job self-efficacy* dan *work engagement*. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kedua faktor lingkungan tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap *job self-efficacy* dan *work*. Sementara itu, Simbolon et al. (2025) mengaplikasikan SCT dalam konteks sektor publik di Indonesia. Hasil penelitian mereka mengonfirmasi bahwa *work engagement*

dan *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial perilaku kerja. Kedua penelitian ini secara konsisten memperkuat relevansi *social cognitive theory* oleh Bandura sebagai kerangka yang efektif untuk menjelaskan interaksi antara faktor lingkungan, faktor personal, dan perilaku karyawan.

Dalam *social cognitive theory*, dua mekanisme psikologis internal menjadi inti penjelasan bagaimana individu merespons lingkungannya. Yang pertama adalah *self-efficacy* (keyakinan terhadap kemampuan diri) dan yang kedua *self-regulation* (kemampuan mengatur diri untuk mencapai tujuan). Kedua mekanisme inilah yang dalam penelitian ini menjadi jembatan antara kondisi lingkungan atau dalam konteks ini *digital organizational culture*, dengan perilaku yang dihasilkan, yaitu *innovative work behavior* (IWB) karyawan.

2.1.1.1 Digital Self-Efficacy (DSE)

Self-efficacy didefinisikan oleh Bandura (1978) sebagai penilaian individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan serangkaian tindakan yang dibutuhkan guna mencapai jenis kinerja tertentu. Dengan kata lain, *self-efficacy* bukan tentang apa yang sesungguhnya bisa dilakukan seseorang, melainkan tentang seberapa jauh ia meyakini bahwa ia mampu melakukannya. Konsep ini kemudian diturunkan menjadi *digital self-efficacy* dalam konteks perusahaan digital.

Digital self-efficacy didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap kemampuannya untuk mempelajari dan menggunakan teknologi digital

secara efektif guna menyelesaikan pekerjaan dan memecahkan masalah terkait pekerjaan (Maran et al., 2022). Perbedaan mendasar antara DSE dengan *self-efficacy* secara umum adalah bahwa DSE secara spesifik menyorot kompetensi di ranah teknologi digital. Bukan hanya sekadar kemampuan menggunakan perangkat lunak (*software*) tertentu, melainkan juga kemampuan adaptif yang mencakup pembelajaran, penerapan, dan pemecahan masalah melalui teknologi digital.

Dalam *digital organizational culture*, SCT menjelaskan bahwa DSE terbentuk melalui dua mekanisme utama. Pertama, *observational learning* (pembelajaran observasional), di mana karyawan mengamati rekan-rekan mereka yang secara aktif menggunakan dan menguasai teknologi digital, lalu menginternalisasi keyakinan bahwa mereka pun dapat melakukan hal yang sama. Kedua, *social persuasion* (persuasi sosial), di mana dukungan, pengakuan, dan dorongan dari manajer maupun organisasi memperkuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan digitalnya (Bandura, 1988).

2.1.1.2 Digital Technology Dependence (DTD)

Mekanisme kedua dalam SCT adalah *self-regulation*. Bandura (1991) mendefinisikan konsep ini sebagai proses di mana individu memantau dan menyesuaikan pikiran serta tindakannya secara proaktif dalam rangka mencapai hasil yang diinginkan. *Self-regulation* bukan respons pasif terhadap lingkungan, melainkan strategi aktif dalam pengelolaan sumber daya kognitif dan perilaku individu.

Dalam penelitian ini, *self-regulation* dioperasionalisasikan melalui konstruk *digital technology dependence* (DTD), yang didefinisikan sebagai kondisi di mana karyawan mengandalkan kapabilitas canggih mesin cerdas untuk meningkatkan pengambilan keputusan, menyelesaikan pekerjaan, dan mengawasi pekerjaan sesuai dengan tuntutan peran kerja mereka (Tang et al., 2023 dalam Liu et al., 2026). Penting untuk dipahami bahwa DTD dalam kerangka SCT bukan semata-mata ketergantungan pasif atau negatif, melainkan merupakan strategi regulasi diri yang rasional dan memiliki tujuan. Karyawan secara sadar memilih untuk mendelegasikan tugas-tugas yang berulang-ulang ataupun berat secara kognitif kepada teknologi, sehingga mereka dapat mengalokasikan sumber daya kognitif mereka yang terbatas ke aktivitas yang lebih bernilai tinggi seperti inovasi dan pemecahan masalah dalam perusahaan.

SCT menjelaskan bagaimana DTD berkembang dalam lingkungan DOC melalui proses *self-monitoring* (pemantauan diri), *self-judgment* (penilaian diri), dan *self-reaction* (reaksi diri) yang berulang terhadap isyarat sosial dari perusahaan. Proses ini membuat karyawan secara bertahap menginternalisasi penggunaan teknologi digital sebagai bagian dari rutinitas regulasi diri mereka. Ketika DOC secara konsisten memberikan sinyal bahwa penggunaan teknologi adalah norma yang diharapkan dan dihargai, DTD berkembang sebagai bentuk adaptasi kognitif yang fungsional dan merupakan suatu bentuk pemberdayaan.

2.1.2 *Digital Organizational Culture (DOC)*

Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma dan ekspektasi organisasi mengenai bagaimana orang-orang berperilaku dan bagaimana hal-hal dilakukan dalam suatu organisasi. Ini mencakup norma implisit, nilai-nilai, ekspektasi perilaku yang dibagikan bersama, serta asumsi-asumsi yang mengarahkan perilaku para anggota dalam suatu unit kerja. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai inti dari suatu organisasi, layanan, atau produknya, serta bagaimana individu dan kelompok di dalam organisasi tersebut memperlakukan dan berinteraksi satu sama lain (Schein, 2010). Ini adalah definisi dasar dari budaya organisasi yang dalam penelitian diturunkan dalam konteks digital menjadi budaya organisasi digital (DOC).

Dalam konteks perusahaan *e-commerce* yang sifatnya *high-tech* dan *digital intensive*, sudah tentu DOC diterapkan. Sebab dalam perusahaan di mana teknologi digital sudah merasuk dengan dalam, budaya organisasi menjadi sangat digital, yang membentuk ulang praktik kerja dan struktur manajemen di perusahaan (Leal-Rodríguez et al., 2023). Oleh karena itu dalam konteks digital, DOC dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku bersama yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan dan mendorong transformasi digital (Upadhyay & Kumar, 2020). Definisi lain dikemukakan oleh Martínez-Caro et al., (2020) yang mendefinisikan DOC sebagai seperangkat asumsi dan pemahaman bersama mengenai fungsi atau jalannya organisasi dalam konteks digital. Budaya ini melibatkan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku kolektif yang memandu

kolaborasi, kreativitas, keterbukaan, serta kemampuan adaptasi karyawan dalam memanfaatkan teknologi untuk menyukseskan strategi digital perusahaan.

Bagi perusahaan, DOC berfungsi sebagai sumber daya yang penting dalam menavigasi kompleksitas teknologi dan implementasi strategi perusahaan (Leso et al., 2023 dalam Liu et al., 2026). Lebih jauh lagi, DOC dapat Menyampaikan pesan yang jelas dan konsisten bahwa inovasi didukung, kegagalan ditoleransi, dan ide-ide baru didorong dalam perusahaan (Guy, 2019; Proksch et al. 2024); meningkatkan perilaku inovatif melalui sirkulasi nilai dan norma perilaku yang terjadi terus-menerus dalam sistem informasi sosial di perusahaan (McPhail et al., 2023); dan menciptakan kerangka informasi yang terstruktur dan konsisten melalui platform digital, spesifikasi proses kerja, dan interaksi perilaku karyawan di perusahaan (Butt et al., 2024).

2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, variabel-variabel tersebut adalah *digital organizational culture*, *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior*. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Liu et al. (2026). Replikasi penelitian tersebut disertai dengan modifikasi agar relevan dengan kebutuhan penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode dan Objek Penelitian	Variabel	Hasil
1.	Liu et al. (2026)	Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana <i>digital organizational culture</i> dapat mempengaruhi <i>innovative work behavior</i> karyawan dan mekanismenya.	Penelitian dilakukan dengan metode campuran. Sampel merupakan karyawan industri layanan kesehatan di Cina sebanyak 377 orang untuk metode kuantitatif dan 8 karyawan dari dua perusahaan di Cina untuk metode kualitatif.	Independen: <i>Digital Organization al Culture, Digital Tehcnology Dependence, Digital Self-Efficacy</i> Mediasi: <i>Digital Self-Efficacy, Digital Tehcnology Dependence</i> Moderasi: <i>Perceived Digital Technology Control</i> Dependen: <i>Digital Self-Efficacy, Digital Tehcnology Dependence, Innovative Work Behavior</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. <i>Digital organizational culture</i> secara positif dan signifikan mempengaruhi <i>digital self-efficacy, digital technology dependence, dan innovative work behavior</i>. 2. <i>Digital technology dependence</i> berpengaruh positif dan signifikan pada <i>innovative work behavior</i>. 3. <i>Digital technology dependence</i> dan <i>digital self-efficacy</i> mampu memediasi hubungan <i>digital organizational culture</i> dan <i>innovative work behavior</i>. 4. <i>Digital self-efficacy</i> memiliki hubungan U terbalik dengan <i>innovative work behavior</i>. 5. <i>Perceived Digital Technology Control</i>

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode dan Objek Penelitian	Variabel	Hasil
					melemahkan pengaruh mediasi <i>digital self-efficacy</i> serta <i>digital technology dependence</i> pada hubungan antara <i>digital organizational culture</i> dan <i>innovative work behavior</i> .
2.	Çetinkaya & Sürücü (2025)	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menelusuri hubungan antara <i>digital culture</i> , <i>digital leadership</i> , dan <i>innovative work behavior</i> .	Penelitian kuantitatif dengan 404 karyawan IT dan teknologi di Istanbul sebagai sampel.	Independen: <i>Digital Leadership</i> , <i>Digital Organization al Culture</i> Mediasi: <i>Digital Leadership</i> Dependen: <i>Digital Organization al Culture</i> , <i>Innovative Work Behavior</i>	Hasil dari penelitian ini antara lain: 1. <i>Digital leadership</i> memiliki pengaruh yang positif pada <i>digital organizational culture</i> . 2. <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>digital organizational culture</i> . 3. <i>Digital organizational culture</i> dapat meningkatkan <i>innovative work behavior</i> . 4. <i>Digital organizational culture</i> memediasi hubungan antara <i>digital leadership</i>

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode dan Objek Penelitian	Variabel	Hasil
					dan <i>innovative work behavior</i> .
3.	Annisa et al. (2024)	Studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari <i>digital transformations</i> terhadap <i>employee performance</i> pada karyawan bank BUMN di Indonesia.	Studi menggunakan metode kuantitatif dengan 100 karyawan bank badan usaha milik negara (BUMN) di Indonesia sebagai sampel.	Independen: <i>Digital Culture, Digital Competence, Digital Leadership</i> Mediasi: <i>Self-Efficacy</i> Dependen: <i>Employee Performance</i>	Hasil dari studi ini adalah sebagai berikut: 1. <i>Digital culture, digital competency, dan digital leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan pada <i>employee performance</i> . 2. <i>Self-Efficacy</i> tidak memediasi hubungan <i>digital culture</i> dan <i>digital competence</i> terhadap <i>employee performance</i> . 3. <i>Self-efficacy</i> mampu menjadi mediator dalam hubungan antara <i>digital leadership</i> dan <i>employee performance</i> .
4.	Handiman & Adam (2024)	Tujuan dari studi ini adalah untuk meninjau peran <i>technology</i> dan <i>organizational culture</i> dalam membentuk <i>innovative work behavior</i> .	Studi menggunakan metode kualitatif dengan melakukan <i>literature review</i> pada laporan dan artikel ilmiah	Independen: <i>Technological Advancement, Organizational Culture, Technology Adoption</i>	Hasil dari studi ini mengungkapkan bahwa: 1. <i>Technological advancement</i> memiliki pengaruh yang signifikan pada <i>innovative work behavior</i> .

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode dan Objek Penelitian	Variabel	Hasil
			terkait isu yang diteliti.	Mediasi: <i>Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Literacy</i> Dependen: <i>Innovative Work Behavior</i>	2. <i>Organizational culture</i> dapat meningkatkan <i>innovative work behavior</i>. 3. <i>Organizational culture</i> memediasi hubungan antara <i>technology adoption</i> dan <i>innovative work behavior</i>. 4. <i>Employee engagement</i> dan <i>digital literacy</i> memediasi hubungan <i>technological advancement, technology adoption</i>, dan <i>organizational culture</i> terhadap <i>innovative work behavior</i>.
5.	Apriliani & Hanfan (2026)	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh <i>digital leadership</i> pada <i>innovative work behavior</i> karyawan dengan <i>digital self-efficacy</i> sebagai variabel mediasi dan <i>organizational learning culture</i> sebagai variabel moderasi.	Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif pada 200 pegawai negeri sipil (PNS) di Jawa Tengah.	Dependen: <i>Digital Leadership, Digital Self-Efficacy</i> Mediasi: <i>Digital Self-Efficacy</i> Moderasi: <i>Organizational Learning Culture</i>	Penelitian ini menunjukkan hasil: 1. <i>Digital leadership</i> dan <i>digital self-efficacy</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. 2. <i>Digital leadership</i> berpengaruh signifikan pada <i>digital self-efficacy</i>.

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Tujuan Penelitian	Metode dan Objek Penelitian	Variabel	Hasil
				Dependen: <i>Digital Self-Efficacy, Innovative Work Behavior</i>	3. <i>Digital self-efficacy</i> mampu menjadi mediator dalam pengaruh <i>digital leadership</i> pada <i>innovative work behavior</i>. 4. <i>Organizational learning culture</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>digital self-efficacy</i> dan <i>innovative work behavior</i>.

Tabel 2.2 Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Saat Ini

No.	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
1.	Penelitian Liu et al. (2026) menganalisis pengaruh <i>digital self-efficacy</i> dan <i>digital technology dependence</i> pada <i>innovative work behavior</i> . Selain itu, Liu et al. (2026) juga menggunakan <i>perceived digital technology control</i> sebagai variabel moderasi.	Penelitian ini tidak menganalisis pengaruh <i>digital self-efficacy</i> dan <i>digital technology dependence</i> pada <i>innovative work behavior</i> . Penelitian ini juga tidak menggunakan <i>perceived digital technology control</i> sebagai variabel moderasi.
2.	Çetinkaya & Sürücü (2025) menggunakan variabel <i>digital leadership</i> sebagai variabel mediasi.	Variabel mediasi pada penelitian ini adalah <i>digital self-efficacy</i> dan <i>digital technology dependence</i> .
3.	Annisa et al. (2024) serta Apriliani & Hanfan (2026) masing-masing menggunakan sampel penelitian berupa karyawan bank BUMN dan	Penelitian ini menggunakan sampel karyawan <i>e-commerce</i> .

No.	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
	pegawai negeri sipil di Jawa Tengah.	
4.	Penelitian Handiman & Adam (2024) menggunakan metode kualitatif.	Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 *Digital Organizational Culture dan Innovative Work Behavior*

Beberapa peneliti telah mengidentifikasi hubungan positif antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan di era transformasi digital (Çetinkaya & Sürücü, 2025; Liu et al., 2026; Zahra et al., 2026). Penerapan DOC dalam organisasi menjadi landasan bagi terciptanya lingkungan kerja yang mendorong eksperimentasi, kolaborasi terbuka, dan pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan kerja yang tercipta berkat penerapan DOC di perusahaan pada akhirnya mendorong karyawan untuk dapat berinovasi.

Digital organizational culture merupakan budaya yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, serta pembelajaran berkelanjutan melalui kolaborasi dan inovasi berbasis data. Budaya ini tertanam secara mendalam dalam pekerjaan sehari-hari melalui platform digital, spesifikasi proses, dan interaksi perilaku, sehingga membentuk *information field* yang terstruktur dan sangat konsisten. Sementara itu, *innovative work behavior* mendorong karyawan untuk melampaui persyaratan pekerjaan formal demi menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide atau metode baru yang bernilai guna meningkatkan *output* individu, tim, maupun

organisasi (Liu et al., 2026). Oleh karena itu, semakin kuat *digital organizational culture* yang dipersepsikan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan *innovative work behavior* sesuai dengan lingkungan yang ada. (Liu et al., 2026).

Penelitian terdahulu telah mengungkap pengaruh signifikan dari *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan (Çetinkaya & Sürücü, 2025; Liu et al., 2026; Zahra et al., 2026). Pertama, hasil studi Liu et al., (2026) terhadap 377 responden di industri layanan kesehatan digital China mengindikasikan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap *innovative work behavior* karyawan. Budaya tersebut secara konsisten menyampaikan pesan bahwa inovasi didukung, kegagalan ditoleransi, dan upaya baru didorong melalui sumber daya digital. Kedua, studi yang dilakukan oleh Çetinkaya & Sürücü, (2025) terhadap 404 karyawan perusahaan teknologi informasi di Istanbul menunjukkan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, dengan nilai koefisien sebesar 0,213. Studi tersebut menegaskan bahwa budaya yang menghargai ketangkasan, kemampuan beradaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan menumbuhkan pola pikir yang kondusif bagi inovasi. Ketiga, penelitian Zahra et al., (2026) dalam konteks perusahaan elektronik skala kecil di Pakistan menunjukkan bahwa elemen-elemen digital, termasuk infrastruktur digital, integrasi digital, dan manajemen digital yang merupakan bagian dari ekosistem digital organisasi, secara signifikan mempengaruhi

innovative work behavior karyawan. Studi tersebut menegaskan bahwa perusahaan yang secara aktif membangun kapabilitas digital menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inovasi karyawan dapat berkembang.

Hubungan positif antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* juga dipertegas dalam temuan Ahmed et al., (2024) dalam konteks industri otomotif di Prancis. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital yang merupakan cerminan dari budaya digital organisasi secara positif mendorong karyawan untuk meningkatkan orientasi belajar dan kemampuan inovasi mereka, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan *innovative work behavior*.

Ironisnya, terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* tidak selalu bersifat linear dan sederhana. Liu et al. (2026) menemukan bahwa meskipun *digital organizational culture* secara umum mendorong inovasi, budaya tersebut juga dapat mengarahkan karyawan pada inovasi yang lebih rasional dan terukur, bukan inovasi yang tidak terbatas. Bahkan, ketika karyawan merasakan tingkat kontrol teknologi digital yang tinggi dalam organisasi, pengaruh positif *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* dapat melemah. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas *digital organizational culture* dalam mendorong inovasi bergantung pada bagaimana budaya tersebut dikelola dan dipersepsikan oleh karyawan.

Dengan demikian, *digital organizational culture* yang tertanam dalam lingkungan kerja dipercaya mampu mempengaruhi keyakinan karyawan bahwa inovasi adalah perilaku yang diharapkan dan didukung oleh organisasi. Ketika karyawan terus-menerus menerima isyarat sosial yang menunjukkan dukungan terhadap inovasi melalui platform dan sistem digital, mereka akan lebih terdorong untuk menghasilkan ide-ide baru, mempromosikannya, dan mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, *digital organizational culture* dapat meningkatkan *innovative work behavior* karyawan. Berdasarkan diskusi tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Digital Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Innovative Work Behavior* karyawan.

2.3.2 *Digital Organizational Culture* dan *Digital Self-Efficacy*

Hubungan positif antara *digital organizational culture* dan *digital self-efficacy* telah dibuktikan secara empiris dalam beberapa penelitian terdahulu (Liu et al., 2026; Sun & Yoon, 2025; Annisa et al., 2024). *Digital organizational culture* menyediakan isyarat informasi sosial yang konsisten melalui instrumen-instrumen digital, platform, dan proses algoritmik, yang tidak hanya memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi, tetapi juga membentuk cara karyawan menginterpretasikan kemampuan diri mereka dalam menghadapi tantangan digital (Liu et al., 2026). Ketika karyawan terus-menerus terpapar pada nilai-nilai digitalisasi dan menyaksikan rekan-rekan

mereka secara aktif mengadopsi teknologi baru, mereka terdorong untuk mempelajari teknologi tersebut, yang kemudian membangun keyakinan atas kemampuan digital mereka sendiri.

Digital organizational culture dipahami sebagai sistem nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma perilaku yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan mendorong transformasi digital (Liu et al., 2026). Berbeda dengan budaya teknologi informasi konvensional yang sekadar memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan fungsi bisnis yang sudah ada, *digital organizational culture* berfokus pada pemanfaatan teknologi digital untuk mentransformasi dan mendefinisikan ulang aktivitas bisnis secara menyeluruh (Liu et al., 2026). Dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi, *digital organizational culture* hadir sebagai medan informasi yang terstruktur dan konsisten, di mana nilai-nilai serta norma perilaku terus menerus mengalir melalui platform digital, spesifikasi proses, dan interaksi perilaku sehari-hari.

Di sisi lain, *digital self-efficacy* didefinisikan sebagai penilaian individu atas kemampuannya untuk mempelajari dan menggunakan teknologi digital secara efektif guna menyelesaikan tugas pekerjaan dan memecahkan masalah terkait pekerjaan (Liu et al., 2026). Dalam konteks pendidikan tinggi, *digital self-efficacy* mengacu pada keyakinan tenaga pengajar atas kemampuannya untuk berhasil memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan tugas di lingkungan digital, yang sebagian besar menentukan apakah dan bagaimana mereka menggunakan teknologi digital tersebut (Sun & Yoon, 2025). Digital

self-efficacy merupakan manifestasi spesifik dari kebutuhan psikologis dasar akan “kompetensi” dalam teori *self-determination*, sekaligus menjadi elemen inti dari motivasi intrinsik individu dalam konteks digital.

Berdasarkan *social cognitive theory*, *digital organizational culture* menumbuhkan *digital self-efficacy* karyawan melalui dua mekanisme utama, yakni *observational learning* dan *social persuasion* (Liu et al., 2026). Melalui *observational learning*, karyawan yang berada dalam budaya digital yang kuat akan melihat rekan-rekannya berhasil menggunakan teknologi baru, sehingga mereka termotivasi untuk mencoba dan menguasai teknologi yang sama. Melalui *social persuasion*, manajer dalam lingkungan budaya digital secara aktif mendorong karyawan untuk menggunakan teknologi digital dalam mengatasi tantangan pekerjaan, sehingga ketika karyawan benar-benar menerima persuasi sosial ini, kepercayaan diri mereka dalam menghadapi tantangan digital pun meningkat. Sun & Yoon (2025) membuktikan bahwa transformasi digital yang matang, yang mencakup fasilitas digital, iklim digital, dan dukungan kepemimpinan, membantu tenaga pengajar mendapatkan pengalaman sukses dalam adopsi teknologi, sehingga secara langsung meningkatkan *digital self-efficacy* mereka.

Penelitian di sektor perbankan juga mengonfirmasi bahwa *digital leadership*, sebagai salah satu dimensi transformasi digital, berpengaruh positif terhadap *self-efficacy* karyawan, yang kemudian berdampak lebih lanjut pada kinerja karyawan (Annisa et al., 2024). Temuan ini memperkuat argumen bahwa lingkungan kerja yang mendukung digitalisasi, termasuk

budaya digital yang kuat, merupakan prasyarat penting dalam membentuk keyakinan karyawan atas kemampuan digitalnya. Lebih lanjut, Yusuf et al. (2026) menemukan bahwa budaya digital yang kuat dalam organisasi memperkuat pengaruh kompetensi digital karyawan terhadap perilaku kerja inovatif, mengindikasikan bahwa budaya digital berperan sebagai sumber daya organisasional yang meningkatkan efektivitas sumber daya personal karyawan, termasuk keyakinan atas kemampuan mereka sendiri.

Dengan demikian, ketika sebuah organisasi memiliki *digital organizational culture* yang kuat, yang tercermin dalam nilai-nilai yang mendukung eksperimentasi, kolaborasi berbasis teknologi, dan keterbukaan terhadap inovasi, karyawan di dalamnya akan memiliki lebih banyak kesempatan untuk mendapatkan pengalaman keberhasilan dalam menggunakan teknologi digital, menerima umpan balik positif atas upaya digitalisasi mereka, serta mendapatkan dukungan sosial yang memadai untuk terus berkembang secara digital. Seluruh kondisi ini secara kolektif berkontribusi pada terbentuknya *digital self-efficacy* yang lebih tinggi di kalangan karyawan. Berdasarkan diskusi tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Digital Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Digital Self-Efficacy* Karyawan.

2.3.3 *Digital Organizational Culture* dan *Digital Technology Dependence*

Beberapa penelitian yang telah dilakukan memberikan landasan teoritis yang kuat mengenai hubungan antara *digital organizational culture* dan

digital technology dependence karyawan (Liu et al., 2026; Gonçalves et al., 2022; Gonçalves et al., 2023; Pradana et al., 2022). Seiring dengan pesatnya transformasi digital yang melanda berbagai sektor industri, budaya organisasi semakin tidak dapat dipisahkan dari cara karyawan berinteraksi dengan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Hal ini menjadikan pemahaman mengenai bagaimana budaya organisasi digital membentuk pola ketergantungan karyawan terhadap teknologi sebagai isu yang relevan dan mendesak untuk dikaji lebih mendalam.

Digital organizational culture dapat dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku bersama yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan dan mendorong transformasi digital (Upadhyay & Kumar, 2020). Budaya ini menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan melalui kolaborasi berbasis data dan inovasi (An et al., 2024). Pradana et al., (2022) juga menegaskan bahwa *digital organizational culture* merupakan faktor esensial dalam mendorong strategi digital dan peningkatan kinerja, di mana budaya ini menciptakan nilai-nilai kerja kolaboratif seperti kreativitas, inovasi, serta perbaikan berkelanjutan melalui strategi digital yang disepakati bersama.

Di sisi lain, *digital technology dependence* mengacu pada kondisi di mana karyawan bergantung pada kemampuan mesin yang cerdas dan canggih untuk meningkatkan pengambilan keputusan, melaksanakan tugas, dan mengawasi pekerjaan, sebagaimana ditentukan oleh peran pekerjaan mereka (Tang et al., 2023, dalam Liu et al., 2026). Penting untuk dipahami bahwa

ketergantungan ini bukan semata-mata bentuk kepasifan, melainkan sebuah adaptasi regulasi diri terhadap lingkungan teknologi yang semakin kompleks. Gonçalves et al. (2022) mendefinisikan *digital dependence* secara lebih luas sebagai ketidakmampuan persisten seseorang untuk mengatur penggunaan perangkat digital yang telah menjadi tempat mereka sangat bergantung, di mana ketiadaan akses terhadap sumber daya digital bahkan secara sementara dapat menimbulkan kecemasan, ketakutan, dan ketidakamanan. Dalam konteks organisasi, Gonçalves et al. (2023) menemukan bahwa ketergantungan digital karyawan telah berkembang menjadi fenomena kolektif yang mempengaruhi lingkungan kerja secara keseluruhan, bukan hanya pada level individual semata.

Digital organizational culture berperan penting dalam membentuk ketergantungan karyawan terhadap teknologi melalui serangkaian mekanisme kognitif dan sosial. Berdasarkan *social information processing theory*, karyawan secara aktif menginterpretasi dan merespons isyarat sosial yang tertanam dalam lingkungan organisasi mereka (Liu et al., 2026). Ketika *digital organizational culture* secara konsisten menyampaikan pesan bahwa penggunaan teknologi digital adalah norma yang diharapkan dan dihargai, karyawan akan menyesuaikan perilaku mereka sesuai ekspektasi tersebut. Budaya ini menciptakan rutinitas bersama dalam mencari, menukar, dan mengintegrasikan pengetahuan dengan memprioritaskan pembelajaran berkelanjutan, yang pada gilirannya memperkuat kolaborasi melalui perangkat digital (Liu et al., 2026). Melalui proses ini, teknologi digital secara

bertahap tertanam dalam proses kerja sehari-hari dan diposisikan sebagai infrastruktur normatif bagi akses informasi, koordinasi, dan pelaksanaan tugas karyawan.

Dari perspektif *social cognitive theory*, *digital organizational culture* yang kuat menciptakan tekanan sosial dan peluang observasional yang mendorong karyawan untuk semakin mengintegrasikan teknologi ke dalam rutinitas regulasi diri mereka (Liu et al., 2026). Ketika pekerjaan semakin kompleks dan penuh tuntutan, karyawan cenderung memanfaatkan dukungan eksternal untuk mengurangi beban kognitif dan menstabilkan kinerja. Dalam konteks ini, penggunaan teknologi digital yang diperkuat secara kultural memungkinkan karyawan memperoleh informasi dan umpan balik tepat waktu, mendokumentasikan kemajuan, serta mengkoordinasikan tugas-tugas yang saling bergantung. Seiring praktik-praktik ini dijalankan berulang kali, karyawan secara progresif menginkorporasikan teknologi digital ke dalam rutinitas regulasi diri mereka, sehingga ketergantungan fungsional terhadap teknologi pun berkembang secara alami (Liu et al., 2026). Temuan Pradana et al. (2022) pada perusahaan-perusahaan di Indonesia turut mendukung premis ini, di mana *digital organizational culture* terbukti berpengaruh positif terhadap digitalisasi bisnis, yang pada akhirnya membentuk nilai dan ketergantungan organisasional terhadap teknologi digital.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Liu et al. (2026) secara empiris membuktikan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital technology dependence* karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat budaya organisasi digital yang dipersepsikan karyawan, semakin tinggi pula tingkat ketergantungan mereka terhadap teknologi digital dalam menjalankan pekerjaan. Lebih jauh, Liu et al. (2026) mengungkapkan bahwa ketergantungan ini bersifat aktif dan terkontrol, bukan sekedar penerimaan pasif, melainkan sebuah pilihan perilaku yang dibentuk oleh proses regulasi diri sebagai respons terhadap isyarat informasi sosial yang disediakan oleh organisasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Gonçalves et al. (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan kolektif organisasi mulai menampilkan gejala-gejala ketergantungan digital sebagai konsekuensi dari intensifnya penggunaan teknologi yang didorong oleh tuntutan organisasi.

Dari perspektif tersebut, *digital organizational culture* yang kuat dan konsisten dalam mempromosikan nilai-nilai digital diyakini mampu membentuk dan memperkuat ketergantungan karyawan terhadap teknologi digital. Dengan demikian, *digital organizational culture* dipandang sebagai antecedent penting yang mempengaruhi *digital technology dependence* karyawan. Berdasarkan diskusi tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Digital Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap *Digital Technology Dependence* karyawan.

2.3.4 *Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, dan Peran Mediasi Digital Self-Efficacy*

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa keberadaan *digital organizational culture* memiliki peran yang sangat krusial dalam mendorong munculnya *innovative work behavior* pada karyawan (Liu et al., 2026). Di era transformasi digital, budaya organisasi konvensional dinilai kurang adaptif, sehingga diperlukan rekonstruksi budaya ke arah digital untuk memfasilitasi kelincahan (*agility*), kolaborasi, serta keberanian dalam mengambil risiko terkait teknologi baru (Mollah et al., 2024). Menurut Liu et al. (2026), *digital organizational culture* didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang mendorong penggunaan serta integrasi teknologi digital secara optimal dalam setiap proses bisnis organisasi. Budaya ini bertindak sebagai stimulus lingkungan yang memberikan sinyal kuat kepada karyawan bahwa inovasi berbasis teknologi tidak hanya didukung, tetapi juga diharapkan menjadi bagian integral dari aktivitas kerja harian mereka. Melalui penyediaan infrastruktur yang suportif serta iklim kerja yang toleran terhadap kegagalan eksperimen digital, budaya ini secara langsung menstimulasi karyawan untuk menampilkan *innovative work behavior* (Liu et al., 2026; Mollah et al., 2024).

Meskipun demikian, pengaruh langsung dari *digital organizational culture* terhadap perilaku inovatif seringkali memerlukan jembatan berupa mekanisme psikologis dan kognitif internal di dalam diri karyawan itu sendiri. Dalam perspektif *Social Cognitive Theory*, keyakinan individu

terhadap kemampuannya merupakan faktor penentu utama yang menerjemahkan pengaruh lingkungan menjadi tindakan nyata (Paredes-Aguirre et al., 2024). Dalam konteks digital, keyakinan ini direpresentasikan oleh konstruk *digital self-efficacy*. Paredes-Aguirre et al. (2024) mendefinisikan *digital self-efficacy* sebagai persepsi atau keyakinan subjektif seseorang mengenai kemampuannya untuk mengoperasikan, beradaptasi, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif guna menyelesaikan pekerjaan. Hubungan antara budaya organisasi dan *digital self-efficacy* ini diperkuat oleh temuan Sun & Yoon (2025) serta Mollah et al. (2024), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang berorientasi pada teknologi akan meningkatkan kapabilitas personal karyawan. Ketika organisasi berhasil membangun *digital organizational culture* yang kuat, karyawan akan memperoleh paparan teknologi yang konsisten, pelatihan yang memadai, dan dukungan sosial. Kondisi ini secara bertahap mereduksi kecemasan teknologi (*technology anxiety*) dan meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam mengeksplorasi platform digital baru (Kim et al., 2021).

Lebih lanjut, tingkat *digital self-efficacy* yang tinggi pada akhirnya menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk terlibat dalam *innovative work behavior* (Liu et al., 2026). Karyawan yang memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan digitalnya cenderung tidak takut menghadapi ketidakpastian atau hambatan teknis yang sering kali menyertai proses inovasi (Sun & Yoon, 2025). Mereka akan lebih proaktif dalam mencari solusi digital baru, mengusulkan ide-ide kreatif yang melibatkan teknologi,

serta gigih dalam mengimplementasikan perubahan cara kerja di organisasi (Liu et al., 2026). Sebaliknya, tanpa adanya *digital self-efficacy* yang memadai, sekalipun organisasi telah menyediakan teknologi mutakhir atau memiliki arahan strategis ke arah digital, karyawan kemungkinan besar akan enggan berinovasi karena merasa tidak mampu menguasai alat-alat digital tersebut (Kim et al., 2021; Sun & Yoon, 2025). Dengan demikian, *digital self-efficacy* berfungsi sebagai mekanisme transmisi kognitif yang krusial.

Berdasarkan penjelasan di atas, hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* dapat dijelaskan secara lebih komprehensif melalui efek mediasi. Budaya organisasi digital yang suportif menciptakan ekosistem yang kondusif bagi pengembangan kapasitas diri karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan *digital self-efficacy* mereka (Mollah et al., 2024; Sun & Yoon, 2025). Peningkatan *digital self-efficacy* ini kemudian bertindak sebagai pemicu internal yang memotivasi karyawan untuk berani bereksperimen, mengadopsi teknologi baru, dan merealisasikan ide-ide inovatif di tempat kerja (Liu et al., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh positif dari *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* tidak terjadi secara instan, melainkan diperkuat dan disalurkan terlebih dahulu melalui peningkatan keyakinan kapasitas digital yang dimiliki oleh individu (Sun & Yoon, 2025). Berdasarkan diskusi tersebut, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

H4: Hubungan antara *Digital Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior* dimediasi oleh *Digital Self-Efficacy*

2.3.5 *Digital Organizational Culture, Innovative Work Behavior, dan Peran Mediasi Digital Technology Dependence*

Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan (Liu et al., 2026; Çetinkaya & Sürücü, 2025; Handiman & Adam, 2024). Budaya organisasi digital didefinisikan sebagai seperangkat nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang mendorong penggunaan teknologi digital untuk mengoptimalkan komunikasi, kolaborasi, dan proses bisnis (Çetinkaya & Sürücü, 2025). Ketika organisasi berhasil menanamkan budaya digital, karyawan akan merasa didukung untuk bereksplorasi, mengambil risiko yang terukur, dan memanfaatkan instrumen-instrumen digital untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Liu et al., 2026). Iklim yang suportif ini merangsang munculnya *innovative work behavior*, yaitu tindakan individu yang diarahkan pada pembentukan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang bermanfaat di tempat kerja (Handiman & Adam, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi karyawan sangat bergantung pada seberapa kuat nilai-nilai digital diintegrasikan ke dalam budaya kerja organisasi.

Di sisi lain, penerapan *digital organizational culture* juga terbukti memperkuat tingkat *digital technology dependence* di kalangan karyawan (Liu et al., 2026). Ketergantungan teknologi dalam konteks organisasional merujuk pada kondisi di mana individu mengandalkan perangkat, platform, dan sistem digital secara konsisten untuk menjalankan tugas operasional dan

menjaga efisiensi kinerja mereka (Gonçalves et al., 2022; Gonçalves, 2023). Budaya organisasi yang berorientasi digital secara alami menuntut dan membiasakan karyawan untuk menggunakan teknologi dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Proses sosialisasi budaya ini menciptakan norma baru di mana efektivitas kerja diukur dari bagaimana karyawan mengintegrasikan teknologi ke dalam alur kerja mereka. Akibatnya, ketergantungan fungsional terhadap teknologi digital menjadi konsekuensi logis dari kuatnya budaya digital yang diterapkan oleh manajemen (Liu et al., 2026).

Selanjutnya, *digital technology dependence* memiliki peran penting dalam memfasilitasi *innovative work behavior* (Liu et al., 2026). Ketika karyawan sangat bergantung pada teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan, mereka secara otomatis akan terus berinteraksi dengan berbagai fitur inovatif, data *real-time*, dan saluran komunikasi kolaboratif yang disediakan oleh teknologi tersebut (Handiman & Adam, 2024). Ketergantungan yang tinggi ini memicu “pembelajaran berbasis penggunaan” (*learning-by-using*), yang meningkatkan literasi digital dan kemampuan pemecahan masalah karyawan secara kreatif. Meskipun ketergantungan teknologi dalam beberapa studi psikologis dikaitkan dengan tantangan kesehatan mental jika tidak dikelola dengan baik (Gonçalves, 2023), dalam konteks produktivitas organisasi, ketergantungan ini bertindak sebagai akselerator inovasi. Karyawan yang terbiasa dan bergantung pada ekosistem digital lebih terampil dalam memformulasikan solusi baru, menguji ide secara

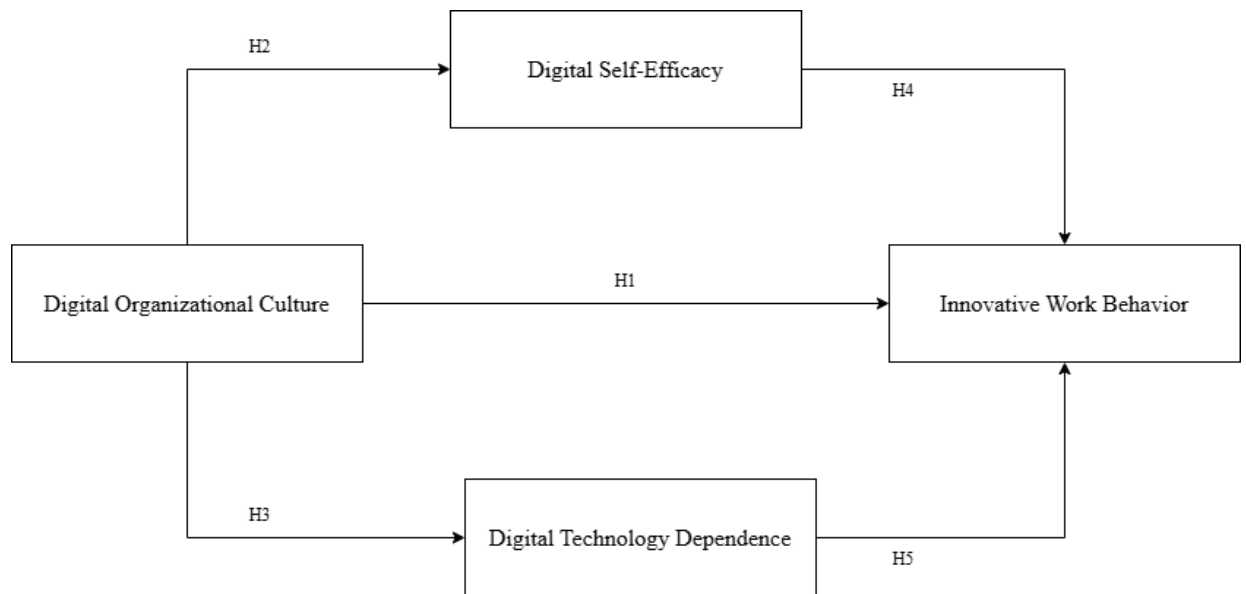
virtual, dan mengimplementasikan perubahan dengan lebih cepat (Liu et al., 2026; Handiman & Adam, 2024).

Secara teori, hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* tidak hanya bersifat langsung, melainkan juga dimediasi oleh bagaimana budaya tersebut membentuk *digital technology dependence*. Berdasarkan Teori *Social Information Processing Theory*, budaya organisasi digital bertindak sebagai informasi sosial eksternal yang diserap oleh karyawan (Liu et al., 2026). Informasi ini mengarahkan perhatian dan perilaku karyawan untuk menggunakan dan mengandalkan teknologi digital secara intensif dalam aktivitas harian mereka. Ketergantungan teknologi yang terbentuk ini kemudian berfungsi sebagai jembatan atau mekanisme yang menyediakan kapasitas teknis, akses informasi, dan fleksibilitas kognitif yang dibutuhkan karyawan untuk memunculkan perilaku kerja inovatif. Tanpa adanya ketergantungan fungsional yang kuat terhadap teknologi, nilai-nilai budaya digital yang abstrak tidak akan sepenuhnya termanifestasi ke dalam tindakan inovatif yang nyata di lapangan. Temuan dari Liu et al. (2026) mengonfirmasi bahwa *technology dependence* merupakan mediator krusial yang menerjemahkan pengaruh positif budaya digital menjadi perilaku kerja inovatif yang optimal.

Berdasarkan diskusi dan literatur di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Hubungan antara *Digital Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior* dimediasi oleh *Digital Technology Dependency*

2.4 Model Penelitian



Gambar 2.1 Model Penelitian

Model penelitian ini diadaptasi dari penelitian Liu et al. (2026) yang berjudul “*Understanding the impact of digital organizational culture on employees’ innovative work behavior*”. Penelitian tersebut menggunakan empat variabel yaitu *digital organizational culture*, *innovative work behavior*, *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *perceived digital technology control*. Penelitian tersebut mengkaji; (1) pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan, (2) pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy*, (3) hubungan U terbalik antara *digital self-efficacy* dan *innovative work behavior* karyawan, (4) mediasi oleh *digital self-efficacy* pada hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan, (5) pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital technology dependence*, (6) pengaruh *digital technology dependence* terhadap *innovative work behavior* karyawan, (7) mediasi oleh

digital technology dependence pada hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan, (8) *perceived digital technology* melemahkan peran mediasi *digital self-efficacy* pada hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan, (9) *perceived digital technology* secara negatif memoderasi peran mediasi *digital technology dependence* pada hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan.

Penelitian ini fokus pada empat variabel utama yaitu *digital organizational culture*, *innovative work behavior*, *digital self-efficacy*, dan *digital technology dependence*. Objek pada penelitian ini berfokus pada karyawan *e-commerce* di Indonesia. *E-commerce* menjadi sasaran industri yang dituju karena perkembangannya yang masif dan sifatnya yang *digital intensive*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Tema penelitian ini adalah tentang pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work* behavior. Penelitian ini dilakukan dengan metode pendekatan kuantitatif. Creswell & Creswell (2024) mendefinisikan penelitian kuantitatif sebagai pendekatan dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini kemudian diukur sehingga data berbentuk angka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan *purposive sampling*. Kuesioner disebar melalui *Google form* kepada para responden. Dengan metode ini, peneliti memilih responden tidak secara acak, melainkan berdasarkan pertimbangan bahwa subjek yang dipilih memang relevan dan informatif terhadap topik yang diteliti (Creswell & Creswell, 2024).

Penelitian ini menggunakan metode *cross sectional*. Melalui metode ini, data dikumpulkan dalam satu waktu yang bersamaan (Creswell & Creswell, 2024). Dalam konteks penelitian ini, kuesioner disebar pada satu rentang waktu yang sama kepada calon responden.

Penelitian ini dilakukan di Indonesia, tanpa batasan geografis tertentu. Selain itu, penelitian juga mengumpulkan data secara *online*. Hal ini dilakukan karena karyawan *e-commerce* di Indonesia tidak terpusat di wilayah tertentu, melainkan tersebar di berbagai Provinsi di Indonesia (Badan

Pusat Statistik Indonesia, 2025). Objek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan *e-commerce* di Indonesia yang berdasarkan survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Indonesia (2025) jumlahnya mencapai 12,4 juta tenaga kerja pada tahun 2023.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi empat variabel, dengan satu variabel independen yaitu *digital organizational culture*, dua variabel mediasi yakni *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence*, serta *innovative work behavior* sebagai variabel dependen. Pengukuran seluruh variabel di atas dilakukan menggunakan lima poin skala likert. Skala psikometrik ini dipilih karena dinilai fleksibel dan dapat merepresentasikan pengalaman responden terkait isu yang sedang diteliti, di mana responden diminta untuk menunjukkan tingkat kesetujuan mereka (dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju) terhadap pernyataan yang diberikan (Joshi et al., 2015). Penggunaan lima poin skala penilaian dipilih karena berdasarkan temuan dari Revilla et al. (2014), penggunaan lebih dari lima poin skala dapat menurunkan kualitas data yang dikumpulkan. Lima poin skala yang digunakan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 3.1 Poin Skala Likert

No.	Deskripsi Skala	Poin
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Kurang Setuju	3
4.	Setuju	4

No.	Deskripsi Skala	Poin
5.	Sangat Setuju	5

Sumber: Diadaptasi Revilla et al. (2014)

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Creswell & Creswell (2024) populasi merujuk pada seluruh kelompok besar (baik berupa manusia, objek, maupun subjek) yang memiliki kesamaan ciri, perilaku, atau tren tertentu yang menjadi fokus utama dalam sebuah penelitian. Sementara itu Sekaran & Bougie (2011) mendefinisikan populasi sebagai keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau hal yang menjadi perhatian dan ingin diteliti oleh peneliti. Jadi, populasi adalah sekumpulan objek atau subjek yang merefleksikan keseluruhan hal yang ingin diteliti oleh peneliti dan cenderung merefleksikan ciri khas yang sama. Pada penelitian kali ini, populasi merujuk pada karyawan *e-commerce*.

Sampel merupakan bagian dari populasi. Sampel terdiri dari beberapa anggota atau hanya sebagian, bukan seluruh populasi, yang membentuk sampel (Sekaran & Bougie, 2011). Pada penelitian ini, sampel merujuk pada karyawan *e-commerce* di Indonesia. Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan metode *purposive sampling*, di mana peneliti memilih partisipan atau objek penelitian yang sesuai dengan kriteria penelitian untuk berpartisipasi (Creswell & Creswell, 2024). Kriteria responden yang digunakan dalam metode *purposive sampling* pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut.

- a. Warga Negara Indonesia
- b. Bekerja di perusahaan *e-commerce*.
- c. Menggunakan teknologi digital dalam menjalankan aktivitas kerja.

Penelitian ini nantinya akan menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. Menurut Hair Jr. et al. (2022), penentuan jumlah sampel dalam penelitian dengan alat analisis PLM-SEM dapat menggunakan perhitungan *10-times rule*. Perhitungan ini mensyaratkan jumlah sampel yang merupakan hasil dari sepuluh kali jumlah indikator variabel terbanyak pada penelitian dan sepuluh kali jumlah arah panah paling banyak yang menuju variabel laten dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, jumlah arah panah yang menuju variabel terbanyak adalah sebanyak tiga atau minimal 30 responden.

Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam analisis PLS-SEM pada penelitian ini berkisar antara 70 sampai 140 responden. Angka ini merupakan hasil sinkronisasi terhadap jumlah pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan pada responden (Hair et al., 2019). Perhitungan jumlah sampel didasarkan pada rasio observasi terhadap pertanyaan penelitian sebesar 5:1 hingga 10:1, dengan rekomendasi ideal di angka 10:1 untuk hasil yang lebih stabil dan generalisasi yang baik sesuai dengan rekomendasi (Hair et al., 2019). Dengan demikian, pada penelitian ini dapat digunakan perhitungan $5n$ dan $10n$ di mana n merupakan jumlah pertanyaan penelitian. Pada penelitian ini, digunakan 14 pertanyaan penelitian. Oleh karena itu, perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut.

$$5n = 5(14) = 70$$

$$10n = 10(14) = 140$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah responden yang harus diperoleh dalam penelitian ini minimal sebanyak 70 responden dan akan lebih baik apabila mencapai atau melebihi 140 responden (Hair et al., 2019).

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.3.1 *Digital Organizational Culture*

Digital organizational culture adalah nilai dan kebiasaan bersama di perusahaan yang sengaja dibuat agar mudah menyesuaikan dengan keadaan. Tujuannya untuk mendorong kemajuan lewat pemakaian teknologi, sehingga karyawan merasa wajar untuk mengubah cara kerjanya agar perusahaan bisa bersaing lebih kuat (Lukito et al., 2025). Secara operasional, variabel ini menunjukkan sejauh mana karyawan di perusahaan *e-commerce* menganggap bahwa budaya organisasi di perusahaan tempat mereka bekerja mencerminkan budaya organisasi digital, sejauh mana transformasi digital terimplementasikan di perusahaan, dan bagaimana perusahaan memberdayakan karyawan dalam konteks budaya digital. Variabel *digital organizational culture* dalam penelitian ini diukur menggunakan tiga instrumen pertanyaan yang diadaptasi dari Liu et al. (2026).

Tabel 3.2 Indikator Pengukuran *Digital Organizational Culture*

Kode	Indikator Pengukuran
DOC 1	Saya merasa sesama karyawan dan tim kerja sudah berkolaborasi dengan baik dalam proyek inovasi dan transformasi digital di perusahaan ini.

Kode	Indikator Pengukuran
DOC 2	Saya melihat adanya dukungan penuh dan keterbukaan yang jelas terhadap penggunaan teknologi digital di seluruh lingkungan perusahaan.
DOC 3	Perusahaan selalu menyampaikan strategi digitalnya kepada seluruh karyawan serta menghargai setiap masukan dan saran yang kami berikan.

Sumber: diadaptasi dari Liu et al. (2026).

3.3.2 *Digital Self-Efficacy*

Digital self-efficacy adalah persepsi atau keyakinan diri seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil melakukan tugas-tugas yang berkaitan dengan penggunaan sistem digital (Ulfert-Blank & Schmidt, 2022). *Digital self-efficacy* secara operasional dalam penelitian ini mengacu kepada sejauh mana seorang karyawan *e-commerce* merasa mampu mengoperasikan instrumen-instrumen digital dalam melakukan pekerjaannya. Pada penelitian ini, ukuran variabel *digital self-efficacy* menggunakan indikator-indikator pertanyaan dari Kim et al. (2021) dan Paredes-Aguirre et al. (2024).

Tabel 3.3 Indikator Pengukuran *Digital Self-Efficacy*

Kode	Indikator Pengukuran
DSE 1	Saya yakin bisa belajar menggunakan perangkat digital dengan mudah.
DSE 2	Saya merasa bisa menggunakan perangkat digital dengan lancar dan baik.

DSE 3	Saya mampu memilah mana data atau informasi digital yang valid (benar) dan mana yang keliru saat sedang bekerja.
-------	--

Sumber: diadaptasi dari Kim et al. (2021) dan Paredes-Aguirre et al. (2024).

3.3.3 *Digital Technology Dependence*

Digital technology dependence adalah tingkat ketergantungan seseorang terhadap teknologi digital dalam melakukan aktivitas sehari-hari (Gonçalves, 2023). Secara operasional, variabel *digital technology dependence* dalam penelitian ini mengacu pada sejauh mana karyawan *e-commerce* merasa dirinya mengandalkan perangkat teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan, mengambil keputusan dalam pekerjaan, mengecek hasil kerja, dan dipengaruhi produktivitas dan kinerjanya oleh penggunaan teknologi digital. Variabel *digital technology dependence* pada penelitian ini diukur menggunakan tiga indikator pertanyaan dari Tang et al. (2023) (dalam Liu et al., 2026) dan Gonçalves et al. (2022).

Tabel 3.4 Indikator Pengukuran *Digital Technology Dependence*

Kode	Indikator Pengukuran
DTD 1	Saya mengandalkan teknologi digital untuk melakukan atau membantu pekerjaan saya sehari-hari.
DTD 2	Saya mengandalkan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan di pekerjaan.
DTD 3	Saya merasa kinerja atau performa saya meningkat karena diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi digital di perusahaan.

Sumber: diadaptasi dari Tang et al. (2023) dalam Liu et al. (2026) dan Gonçalves et al. (2022).

3.3.4 *Innovative Work Behavior*

Menurut Stan et al. (2014) *innovative work behaviour* adalah seluruh perilaku karyawan yang ditujukan pada upaya menghasilkan, memperkenalkan, dan atau menerapkan ide, proses, produk, atau prosedur yang baru dan dimaksudkan untuk memberi manfaat bagi individu, kelompok, maupun organisasi. Pada penelitian ini, *innovative work behaviour* secara operasional mengacu pada sejauh mana karyawan *e-commerce* merasa dirinya merefleksikan perilaku inovatif melalui penciptaan ide, mendorong inovasi di perusahaan, dan mampu menerapkan inovasi yang mereka cetuskan. Pada penelitian ini variabel *innovative work behaviour* diukur menggunakan lima instrumen pertanyaan yang diadaptasi dari Ng dan Lucianetti (2016).

Tabel 3.5 Instrumen Pengukuran *Innovative Work Behavior*

Kode	Indikator Pengukuran
IWB 1	Saya mencari metode, teknik, atau alat kerja yang baru.
IWB 2	Saya berusaha meyakinkan rekan kerja atau atasan agar mau mendukung ide-ide baru yang saya usulkan.
IWB 3	Saya berusaha mendapatkan persetujuan dari manajemen/pimpinan untuk menerapkan ide-ide inovatif saya.
IWB 4	Saya bisa membuat rekan kerja atau atasan bersemangat (excited) dengan ide baru yang saya bawa.

IWB 5	Saya menerapkan ide baru di tempat kerja dengan perencanaan yang matang.
-------	--

Sumber: diadaptasi dari Ng dan Lucianetti (2016).

3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data deskriptif dan teknik analisis data statistik yang penjelasannya adalah sebagai berikut.

3.4.1 Analisis Deskriptif

Menurut Babin dan Zikmund (2016), analisis deskriptif merupakan proses peringkasan data untuk menggambarkan respons yang umum serta variabilitas yang ada di dalam sampel. Dengan kata lain, analisis deskriptif berfungsi untuk menyederhanakan dan menyajikan data mentah hasil penelitian menjadi informasi yang lebih mudah dipahami. Pada penelitian ini analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan karakteristik responden dan hasil analisis item pertanyaan pada setiap variabel berdasarkan data yang didapatkan dari hasil survei. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah jenis kelamin, usia, lama bekerja di perusahaan *e-commerce*, divisi di perusahaan, dan intensitas penggunaan teknologi digital dalam bekerja. Sementara itu item yang dianalisis berasal dari variabel *digital organizational culture*, *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior*.

3.4.2 Analisis Statistik

Analisis statistik pada penelitian ini menggunakan analisis pemodelan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dilakukan

dengan *software* SmartPLS. Model analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis melalui analisis terhadap pengaruh antar variabel. Menurut Byrne (2013) SEM adalah teknik analisis data berbasis pengujian hipotesis yang digunakan untuk memvalidasi model hubungan sebab-akibat antar variabel. Metode ini tidak hanya menguji keterkaitan antar-variabel secara bersamaan lewat persamaan linier, tetapi juga mampu mengukur variabel-variabel abstrak (laten) secara akurat dengan memperhitungkan faktor kesalahan pengukuran di dalamnya. Oleh karena itu PLS-SEM digunakan bukan hanya untuk mengukur hubungan antar variabel indikator, tapi juga variabel laten. Model ini digunakan untuk mengukur data yang memiliki banyak variabel indikator secara optimal (Manley et al., 2021). Hair et al. (2021) menegaskan bahwa sebuah model jalur PLS-SEM tersusun dari dua elemen utama yaitu *inner model* (model struktural) dan *outer model* (model pengukuran). Hair et al. (2021) juga menekankan bahwa pengujian teori dalam PLS-SEM mengikuti proses dua tahap. *Outer model* harus diuji dan dikonfirmasi reliabilitas serta validitasnya terlebih dahulu sebelum peneliti melanjutkan ke pengujian *inner model*, karena teori struktural tidak dapat dikonfirmasi apabila alat ukurnya tidak reliabel atau tidak valid. Dengan demikian, pengukuran dalam PLS-SEM pada penelitian ini meliputi pengukuran reliabilitas, validitas, dan *error* yang berkaitan dengan variabel laten.

Pada penelitian ini, PLS-SEM digunakan untuk menguji konstruk atau variabel laten dan indikator atau variabel manifes. Variabel laten atau konstruk merupakan sebuah gagasan atau konsep yang tidak terlihat dan tidak bisa diukur secara langsung. Variabel laten meliputi variabel eksogen dan variabel endogen.

Penelitian ini memiliki tiga variabel eksogen yaitu *digital organizational culture*, *digital self-efficacy*, dan *digital technology dependence*. Sementara itu variabel endogen pada penelitian itu adalah *innovative work behavior*. Lebih lanjut, variabel yang dapat diukur atau indikator pada penelitian ini terdiri dari empat belas item pertanyaan yang merefleksikan keseluruhan konstruk. Pengujian teori dalam PLS-SEM dilakukan dalam dua tahapan yang dijelaskan sebagai berikut.

3.4.2.1 Model Pengukuran atau *Outer Model*

Ini merupakan tahapan pertama dalam analisis model PLS-SEM. Tahap ini dilakukan untuk menilai reliabilitas dan validitas pengukuran sehingga dapat menghasilkan data yang relevan dan akurat demi meningkatkan efektivitas penelitian. Selain itu dilakukan juga uji kolinearitas pada setiap indikator variabel untuk mengetahui apakah ada masalah kolinearitas pada indikator-indikator pertanyaan setiap variabel. Pengujian *outer model* pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut.

a. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu memberikan hasil yang konsisten dan stabil saat mengukur suatu variabel (Sekaran & Bougie, 2011). Dalam menilai reliabilitas konsistensi internal, evaluasi dilakukan dengan menguji nilai Cronbach's alpha serta *composite reliability* (Hair et al., 2021)

Suatu instrumen dikategorikan baik dan dapat diterima apabila memiliki nilai Cronbach's alpha minimal 0,60 (Janssens et al., 2008). Oleh karena itu,

penelitian ini menetapkan standar nilai Cronbach's alpha sebesar $\alpha \geq 0,60$. Selain itu, merujuk pada panduan Hair et al. (2021), nilai *composite reliability* (CR) minimum sebesar 0,60 juga diadopsi sebagai batas toleransi reliabilitas, di mana skor yang lebih tinggi mencerminkan tingkat reliabilitas yang semakin kuat.

b. Uji Validitas

Uji Validitas berfungsi untuk memastikan bahwa instrumen pengumpulan data yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel laten yang ditargetkan secara akurat (Sekaran & Bougie, 2011). Dalam kerangka analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), penilaian validitas ini diuji melalui dua dimensi utama, yaitu uji validitas konvergen untuk melihat konsensus antar-indikator dalam satu variabel, serta uji validitas diskriminan guna mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki identitas yang unik dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lainnya dalam model (Hair et al., 2021; Sekaran & Bougie, 2011).

1) Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator yang menyusun suatu konstruk teoretis saling berkaitan dan mampu merefleksikan varians dari konstruk tersebut secara bersama-sama (Hair et al., 2021). Secara konseptual, seluruh item atau indikator yang mengukur variabel yang sama idealnya harus menunjukkan tingkat konvergensi atau keselarasan yang tinggi (Hair et al., 2019). Dalam analisis model pengukuran

(*measurement model*), penilaian terhadap validitas konvergen ini disandarkan pada dua parameter utama, yaitu nilai muatan faktor (*factor loading*) dari masing-masing indikator dan nilai *average variance extracted* (AVE) pada tingkat konstruk.

Terkait dengan parameter pertama, Hair et al. (2019) menjelaskan bahwa nilai *factor loading* yang mencapai atau melebihi ± 0.50 sudah dapat dikategorikan memiliki signifikansi praktis yang memadai dalam sebuah penelitian. Lebih lanjut, indikasi struktur model yang sangat baik dan dapat diinterpretasikan dengan optimal ditunjukkan ketika nilai muatan faktor tersebut berada di atas angka 0.70. Berdasarkan acuan teoritis tersebut, penelitian ini menetapkan batas ambang minimum nilai *factor loading* sebesar 0.50 sebagai kriteria standar untuk menyatakan bahwa suatu indikator memenuhi syarat validitas.

Sementara itu, parameter kedua yaitu nilai AVE, diperoleh dari hasil penjumlahan kuadrat nilai *factor loading* yang kemudian dibagi dengan total jumlah indikator pada konstruk terkait. Agar suatu konstruk dinilai memiliki validitas konvergen yang dapat diterima, nilai AVE yang dihasilkan harus berada di atas 0.50 (Hair et al., 2019). Ketentuan ini didasarkan pada prinsip bahwa jika nilai AVE berada di bawah angka 0.50, hal tersebut mengindikasikan bahwa varians kesalahan (*error variance*) jauh lebih besar daripada varians konstruk yang mampu dijelaskan oleh indikator. Oleh karena itu, jika

ditemukan item yang tidak memenuhi standar tersebut, tindakan eliminasi atau penghapusan indikator perlu dilakukan guna meminimalkan kesalahan pengukuran dan meningkatkan kualitas model.

2) Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan merupakan instrumen evaluasi yang krusial untuk mengukur sejauh mana sebuah konstruk empiris benar-benar unik dan berbeda dari konstruk lainnya dalam suatu model penelitian. Karakteristik keunikan ini diindikasikan oleh rendahnya koefisien korelasi antara skala pengukuran satu konstruk dengan konstruk lainnya (Zikmund et al., 2009). Secara metodologis, tujuan utama dari pengujian ini adalah untuk mengeliminasi adanya tumpang-tindih (*overlap*) konseptual antar-indikator. Merujuk pada pendekatan klasik yang dikembangkan oleh Fornell & Larcker (1981), validitas diskriminan suatu konstruk dinilai baik dan memadai apabila nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) konstruk tersebut lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya di dalam model.

c. Uji Kolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk mencegah distorsi pada koefisien jalur (*path coefficient*). Kock & Hadaya (2018) menegaskan bahwa tingkat kolinearitas yang cukup tinggi dapat mendistorsi koefisien jalur secara signifikan, meskipun kolinearitasnya tidak sempurna. Evaluasi terhadap

gejala kolinearitas pada setiap variabel dependen dalam model ini dilakukan dengan meninjau skor *Variance Inflation Factor* (VIF). Tingginya angka VIF yang dihasilkan mencerminkan adanya potensi gangguan multikolinearitas yang signifikan (Hair et al., 2021). Kriteria penilaian terhadap uji kolinearitas pada penelitian ini berdasar pada Hair et al. (2021) yang menyatakan bahwa VIF harus kurang dari atau sama dengan 5, karena jika melebihi dari 5 maka dapat disimpulkan terjadi masalah kolinearitas yang serius. Penjabaran lebih lanjut terhadap kriteria tersebut dapat di lihat pada **Tabel 3.6** di bawah.

Tabel 3.6 Kriteria Uji Kolinearitas

Nilai VIF	Keterangan
$VIF \geq 5$	Kemungkinan terdapat masalah kolinearitas serius.
$3 \leq VIF \leq 5$	Terdapat masalah kolinearitas yang tidak terlalu serius.
$VIF < 3$	Tidak terjadi masalah kolinearitas serius.

Sumber: Hair et al. (2021)

3.4.2.2 Model Struktural *Inner Model*

Setelah konstruk diukur dan dinyatakan reliabel serta valid, tahapan selanjutnya adalah pengujian model struktural. Pengujian dalam model struktural memiliki pengujian-pengujian sebagai berikut.

a. Uji Koefisien Determinasi (*Coefficient Determination/R-Square*)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar variabel endogen (variabel dependen) dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (variabel independen) secara bersamaan. *R-Square* mengukur seberapa baik variabel

eksogen dapat mempengaruhi variabel endogen. Semakin besar jumlah variabel eksogen, maka semakin tinggi *R-Square* yang akan dihasilkan (Hair et al., 2021). Pengujian *R-Square* pada penelitian ini menggunakan kriteria dari Chin (1998) yang dapat diamati dalam **Tabel 3.7** berikut.

Tabel 3.7 Kriteria Uji *R-Square*

Nilai Koefisien Determinasi (R^2)	Keterangan
$0,19 < R^2 < 0,33$	Lemah
$0,33 < R^2 < 0,67$	Moderat
$R^2 > 0,67$	Kuat

Sumber: Chin (1998)

b. *Goodness of Fit (Q-Square)*

Untuk menilai kesesuaian (*fitness*) antara model dengan data, penelitian ini menerapkan uji *Q-Square* (Q^2) sebagai representasi dari *Goodness of Fit* (GoF) struktural atau *predictive relevance*. Estimasi model yang semakin akurat ditunjukkan oleh perolehan nilai Q^2 yang tinggi. Analisis ini dijalankan dengan memanfaatkan fitur PLS-Predict di dalam aplikasi SmartPLS. Selaras dengan formulasi dari (Hair et al., 2019), variabel endogen dinyatakan memenuhi syarat relevansi prediktif jika nilai $Q^2 \geq 0$. Atas dasar tersebut, ambang batas $Q^2 \geq 0$ digunakan sebagai parameter penentu relevansi prediktif variabel endogen dalam penelitian ini.

c. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengujian koefisien jalur dilakukan untuk mengevaluasi besaran dan arah pengaruh konstruk prediktor terhadap konstruk respon. Koefisien jalur (β)

memiliki rentang nilai dari -1 sampai +1. Hubungan searah yang kuat ditunjukkan oleh nilai yang mendekati +1, sedangkan hubungan berkebalikan yang kuat ditunjukkan oleh nilai yang mendekati -1 (Hair et al., 2021).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada dua kriteria utama menurut (Hair et al., 2021), yaitu analisis *p-values* dan analisis *t-statistics*. Pada analisis *p-values*, hubungan antar variabel dinilai signifikan jika nilai *p-value* < 0,05 (5%). Pada analisis *t-statistics*, pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *t-statistics* terhadap nilai acuan *t-tabel* sebesar 1,96. Kriteria pengambilan keputusannya adalah:

- a) Jika $t\text{-statistics} > t\text{-tabel}$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (hipotesis diterima).
- b) Jika $t\text{-statistics} < t\text{-tabel}$, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (hipotesis ditolak).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

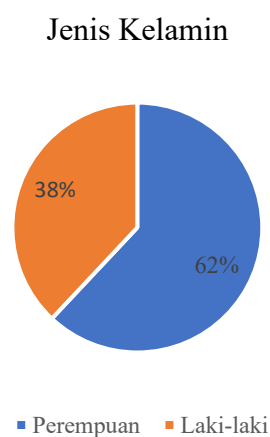
Bab ini berisi pemaparan temuan penelitian terkait pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*. Hasil penelitian disampaikan berdasarkan analisis deskriptif dan analisis statistik menggunakan PLS-SEM. Responden penelitian ini adalah karyawan *e-commerce* di seluruh Indonesia. Penelitian ini memperoleh total 155 responden, namun hanya 155 data responden yang sesuai dengan kriteria dan pada akhirnya digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Analisis Deskriptif Responden

Pada bagian ini, analisis deskriptif menerangkan hasil penelitian berdasarkan identitas responden. Kriteria yang digunakan antara lain jenis kelamin, usia, jenjang pendidikan terakhir, dan lama bekerja di *e-commerce*.

Uraian atas analisis deskriptif responden pada penelitian ini dijelaskan di bawah.

4.1.1 Jenis Kelamin

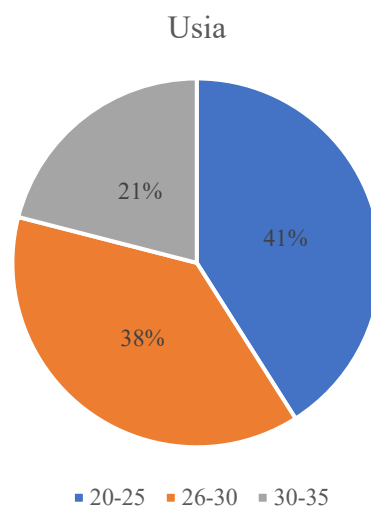


Gambar 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber: Data Primer (2026)

Gambar 4.1 menunjukkan persentase responden berdasarkan jenis kelamin. Berdasarkan 155 data dari responden, diketahui bahwa mayoritas responden adalah perempuan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah responden perempuan yang mencapai 62% atau 96 dari total 155 responden. Sementara itu, responden laki-laki hanya sebesar 38% atau berjumlah 58. Terdapat selisih sebesar 24% yang menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini terdapat lebih banyak karyawan perempuan di perusahaan *e-commerce*.

4.1.2 Usia

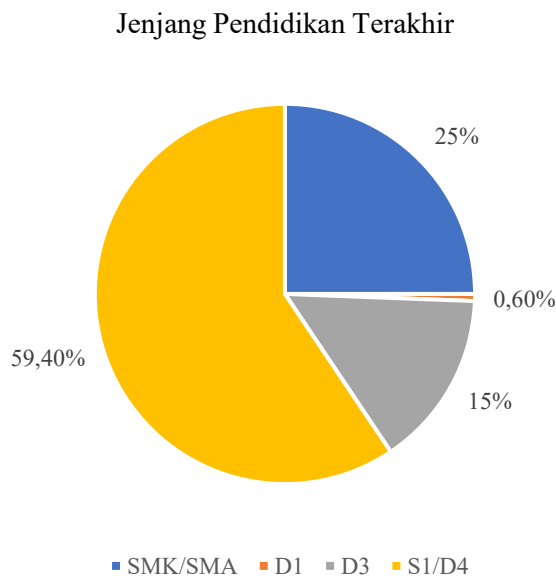


Gambar 4.2 Persentase Karakteristik Responden Berdasarkan Usia
Sumber: Data Primer (2026)

Berdasarkan data penelitian yang ditunjukkan pada **Gambar 4.2** di atas, kita dapat melihat bahwa mayoritas responden berusia 20-25 tahun dengan persentase 41% atau sejumlah 63 dari total 155 responden. Sementara itu, sebanyak 59 responden (38%) berada dalam rentang usia 26-30 tahun, dan 32 responden (21%) berusia 31-35 tahun. Temuan ini menunjukkan bahwa

mayoritas karyawan *e-commerce* dalam konteks penelitian ini adalah Generasi Z.

4.1.3 Jenjang Pendidikan Terakhir

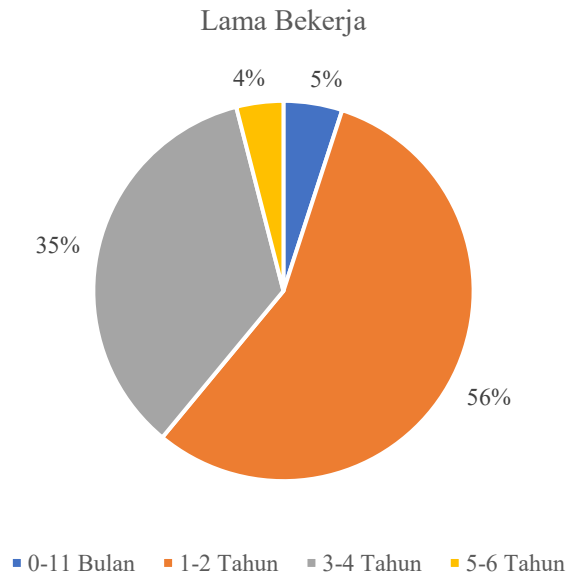


Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan Terakhir

Sumber: Data Primer (2026)

Sebagaimana pada **Gambar 4.3** di atas, dapat dilihat bahwa dari total 155 responden, sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S1/D4 dengan jumlah sebesar 91 responden (59,4%). Lebih lanjut, 38 responden (25%) memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, 1 responden (0,6%) memiliki pendidikan terakhir D1, dan 23 responden (15%) memiliki pendidikan terakhir pada jenjang D3. Berdasarkan paparan ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan *e-commerce* pada konteks penelitian ini memiliki pendidikan terakhir pada jenjang S1/D4.

4.1.4 Lama Bekerja



Gambar 4.4 Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: Data Primer (2026)

Berdasarkan **Gambar 4.4** di atas, mayoritas responden bekerja selama 1-2 tahun dengan jumlah sebanyak 86 (56%). Sementara itu 56 responden (35%) sudah bekerja selama 3-4 tahun, 7 responden (4%) sudah bekerja selama 5-6 tahun, dan 8 responden (5%) baru bekerja selama kurang dari 1 tahun. Dapat disimpulkan dalam konteks penelitian ini, mayoritas karyawan *e-commerce* yang diteliti sudah bekerja dalam rentang 1-2 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Pada penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan dengan menghitung rata-rata penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel. Variabel yang dianalisis antara lain *digital organizational culture*, *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior*. Penilaian responden dikelompokkan berdasarkan tolak ukur di bawah.

Skala nilai paling kecil: 1

Skala nilai paling besar: 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Gambar 4.5 Penghitungan Rentang Penilaian

Tabel 4.1 Rentang Penilaian Skala Deskriptif Variabel

Rentang Penilaian	Deskripsi
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 – 2,59	Tidak Setuju
2,60 – 3,39	Kurang Setuju
3,40 – 4,19	Setuju
4,20 – 5,00	Sangat Setuju

Sumber: Pimentel (2019)

Berdasarkan **Tabel 4.1** di atas, rentang skor pada lima poin skala Likert dibagi menjadi lima kategori. Skor pada rentang 1,00-1,79 menunjukkan respon Sangat Tidak Setuju, rentang 1,80-2,59 menunjukkan respon Tidak Setuju, rentang 2,60-3,39 menunjukkan respon Kurang Setuju, rentang 3,40-4,19 menunjukkan respon Setuju, dan rentang 4,20-5,00 menunjukkan respon Sangat Setuju. Rentang skor ini digunakan untuk mendeskripsikan tingkat persetujuan responden terhadap indikator variabel yang diukur.

4.2.1 Digital Organizational Culture

Tabel 4.2 di bawah memaparkan hasil analisis deskriptif variabel *digital organizational culture*.

Tabel 4.2 Analisis Dekskriptif Variabel *Digital Organizational Culture*

Kode	Instrumen Pertanyaan	Mean	Keterangan
DOC1	Saya merasa sesama karyawan dan tim kerja sudah berkolaborasi dengan baik dalam proyek inovasi dan transformasi digital di perusahaan ini.	4.006	Setuju
DOC2	Saya melihat adanya dukungan penuh dan keterbukaan yang jelas terhadap penggunaan teknologi digital di seluruh lingkungan perusahaan.	3.813	Setuju
DOC3	Perusahaan selalu menyampaikan strategi digitalnya kepada seluruh karyawan serta menghargai setiap masukan dan saran yang kami berikan.	3.858	Setuju
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		3,89	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan **Tabel 4.2**, nilai total rata-rata variabel *digital organizational culture* adalah 3,89. Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju perusahaan *e-commerce* tempat mereka bekerja menerapkan *digital organizational culture*. Pernyataan “Saya merasa sesama karyawan dan tim kerja sudah berkolaborasi dengan baik dalam proyek inovasi dan transformasi digital di perusahaan ini” memiliki nilai tertinggi dengan skor 4,006 yang artinya dalam

persepsi responden, kolaborasi antar karyawan dalam proyek inovasi dan transformasi digital sudah berjalan dengan baik di perusahaan.

4.2.2 Digital Self-Efficacy

Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Digital Self-Efficacy

Kode	Instrumen Pertanyaan	Mean	Keterangan
DSE1	Saya yakin bisa belajar menggunakan perangkat digital dengan mudah.	4.032	Setuju
DSE2	Saya merasa bisa menggunakan perangkat digital dengan lancar dan baik.	4.026	Setuju
DSE3	Jika ada masalah pada perangkat digital, saya bisa mengatasinya sendiri.	3.929	Setuju
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		4.00	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada variabel *digital self-efficacy* memiliki *mean* sebesar 4.00 yang artinya dikategorikan Setuju. Hal ini merepresentasikan bahwa responden merasa dirinya mampu dalam menggunakan perangkat atau teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan. Terdapat satu indikator variabel yang memiliki skor paling tinggi yaitu pernyataan “Saya yakin bisa belajar menggunakan perangkat digital dengan mudah” dengan nilai 4.032. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *e-commerce*

merasa dirinya mampu dengan mudah menggunakan perangkat digital di perusahaan untuk bekerja.

4.2.3 Digital Technology Dependence

Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel *Digital Technology Dependence*

Kode	Instrumen Pertanyaan	Mean	Keterangan
DTD1	Saya mengandalkan teknologi digital untuk melakukan atau membantu pekerjaan saya sehari-hari.	4.058	Setuju
DTD2	Saya mengandalkan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan di pekerjaan.	3.742	Setuju
DTD3	Saya merasa kinerja atau performa saya meningkat karena diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi digital di perusahaan.	4.058	Setuju
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		3.95	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Sebagaimana yang diperlihatkan dalam **Tabel 4.4**, skor rata-rata pada variabel *digital technology dependence* adalah sebesar 3.95 yang dikategorikan Setuju. Angka ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju bahwa mereka mengandalkan teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan. Terdapat dua item yang mendapat skor paling tinggi yaitu item DTD3 yang

berbunyi “Saya merasa kinerja atau performa saya meningkat karena diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi digital di perusahaan” dengan skor 4.058. Temuan ini mencerminkan perilaku karyawan yang menganggap kinerja mereka meningkat oleh penggunaan teknologi digital di perusahaan.

4.2.4 *Innovative Work Behavior*

Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel *Innovative Work Behavior*

Kode	Instrumen Pertanyaan	Mean	Keterangan
IWB1	Saya mencari metode, teknik, atau alat kerja yang baru.	3.806	Setuju
IWB2	Saya berusaha meyakinkan rekan kerja atau atasan agar mau mendukung ide-ide baru yang saya usulkan.	3.826	Setuju
IWB3	Saya berusaha mendapatkan persetujuan dari manajemen/pimpinan untuk menerapkan ide-ide inovatif saya.	3.671	Setuju
IWB4	Saya bisa membuat rekan kerja atau atasan bersemangat (excited) dengan ide baru yang saya bawa.	3.703	Setuju
IWB5	Saya menerapkan ide baru di tempat kerja dengan perencanaan yang matang.	3.974	Setuju

Kode	Instrumen Pertanyaan	Mean	Keterangan
Nilai Rata-Rata Keseluruhan		3.80	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil rata-rata dari penilaian responden terhadap variabel *innovative work behavior* sebagaimana yang diperlihatkan dalam **Tabel 4.5** mengindikasikan bahwa mayoritas responden setuju bahwa mereka memiliki *innovative work behavior* dalam bekerja, dengan nilai rata-rata sebesar 3.80. Item pernyataan “Saya menerapkan ide baru di tempat kerja dengan perencanaan yang matang” memiliki skor tertinggi dengan nilai 3.974. Temuan ini menunjukkan bahwa responden merasa mereka telah menerapkan inovasi di perusahaan dengan perencanaan yang matang.

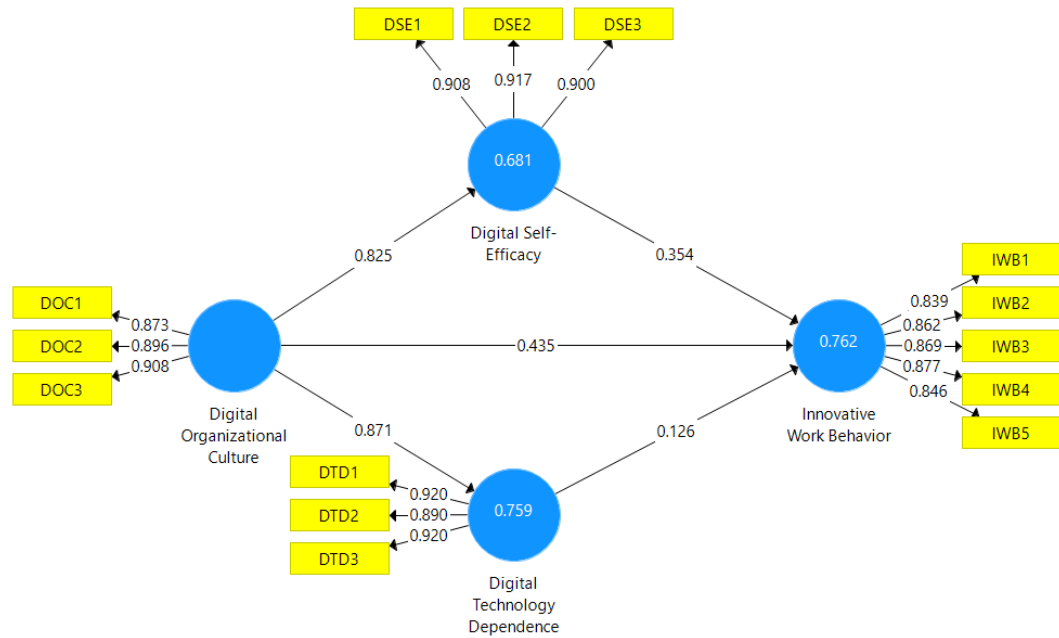
4.3 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran pada penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji kolinearitas. Pengujian ini dilakukan agar indikator yang digunakan teruji valid dan reliabel. Selain itu, pengujian ini dilakukan untuk memastikan tidak ada masalah kolinearitas serius pada setiap indikator variabel.

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan pada seluruh indikator variabel. Dua pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah indikator dapat merepresentasikan variabel dengan tepat dan tidak sama antar indikator. Pemaparan uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan adalah sebagai berikut.

4.3.1.1 Hasil Uji Validitas Konvergen



Gambar 4.6 Model Pengukuran

Sumber: Data Primer (2026)

Adapun **Tabel 4.6** di bawah ini menyajikan hasil uji validitas konvergen yang ditampilkan dalam bentuk *outer loading*.

Tabel 4.6 Outer Loading Uji Validitas Konvergen

	Variabel Penelitian			
	DOC	DSE	DTD	IWB
DOC1	0.873			
DOC2	0.896			
DOC3	0.908			
DSE1		0.908		
DSE2		0.917		
DSE3		0.900		
DTD1			0.920	

	Variabel Penelitian			
	DOC	DSE	DTD	IWB
DTD2			0.890	
DTD3			0.920	
IWB1				0.839
IWB2				0.862
IWB3				0.869
IWB4				0.877
IWB5				0.846

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Catatan: *DOC* = Digital Organizational Culture; *DSE* = Digital Self-Efficacy; *DTD* = Digital Technology Dependence; *IWB* = Innovative Work Behavior.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0.70 yang artinya seluruh item memenuhi standar validitas konvergen sebagaimana yang disarankan oleh (Hair et al., 2021). Hasil *outer loading* pada variabel *digital organizational culture* menunjukkan bahwa indikator DOC1, DOC2, dan DOC3 memiliki nilai masing-masing sebesar 0.873; 0.896; 0.908. Variabel *digital self-efficacy* dengan indikator DSE1, DSE2, dan DSE3 memiliki nilai sebesar 0.908; 0.917; 0.900. Adapun variabel *digital technology dependence* yang memiliki indikator yaitu DTD1, DTD2, dan DTD3 secara berturut-turut memiliki nilai 0.920; 0.890; 0.920. Sementara *outer loading* untuk indikator IWB1, IWB2, IWB3, IWB4, dan IWB5 pada variabel *innovative work behavior* menunjukkan nilai sebesar 0.839;

0.862, 0.869; 0.877; 0.846. Seluruh hasil menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan representatif atas setiap variabel yang diukur. Berdasarkan hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan terbukti validitasnya.

Tabel 4.7 Hasil Pengukuran Nilai AVE

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Digital Organizational Culture</i>	0.796
<i>Digital Self-Efficacy</i>	0.825
<i>Digital Technology Dependence</i>	0.828
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.738

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan **Tabel 4.7**, seluruh nilai AVE pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai di atas 0.50 yang menurut Hair et al. (2021) memenuhi syarat validitas konvergen. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0.70. Variabel *digital organizational culture* memiliki nilai AVE paling tinggi sebesar 0.828 (DTD) yang semakin menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah lolos uji validitas konvergen.

4.3.1.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4.8 Fornell-Larcker *Criterion* untuk Uji Validitas Diskriminan

	DOC	DSE	DTD	IWB
DOC	0.892			
DSE	0.825	0.908		
DTD	0.871	0.916	0.910	

	DOC	DSE	DTD	IWB
IWB	0.837	0.828	0.829	0.859

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pada **Tabel 4.8** ditunjukkan Hasil pengukuran validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker *Criterion*. Dapat dilihat bahwa nilai *square root* AVE untuk setiap variabel memiliki nilai lebih tinggi dibanding dengan korelasi dengan variabel lain. Temuan ini mengungkapkan bahwa hasil pengujian telah memenuhi Fornell-Larcker *Criterion* (Hair et al., 2021). Skor *square root* AVE pada angka yang ditulis tebal (DOC = 0.892; DSE = 0.908; DTD = 0.910; IWB = 0.859) memiliki skor lebih tinggi daripada skor korelasi antar variabel di kolom yang sama. Sebagai contoh, nilai *square root* AVE pada variabel DOC (0.892) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel DSE (0.825), DTD (0.871), dan IWB (0.837). Hasil pengujian yang serupa dapat dilihat pada variabel lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini lolos syarat uji validitas diskriminan Fornell-Larcker dan dapat dikatakan valid.

Tabel 4.9 Hasil Uji *Cross Loading*

	DOC	DSE	DTD	IWB
DOC1	0.873	0.728	0.750	0.724
DOC2	0.896	0.789	0.841	0.764
DOC3	0.908	0.686	0.734	0.750
DSE1	0.755	0.908	0.843	0.755
DSE2	0.760	0.917	0.835	0.767
DSE3	0.734	0.900	0.818	0.736

	DOC	DSE	DTD	IWB
DTD1	0.811	0.872	0.920	0.748
DTD2	0.778	0.772	0.890	0.730
DTD3	0.790	0.855	0.920	0.785
IWB1	0.719	0.655	0.682	0.839
IWB2	0.711	0.680	0.684	0.862
IWB3	0.716	0.745	0.716	0.869
IWB4	0.749	0.694	0.717	0.877
IWB5	0.701	0.778	0.759	0.846

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 4.9 menampilkan hasil analisis uji *cross loading* yang menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *cross loading* tertinggi pada variabel yang diukur dan nilai terendah pada variabel lain. Hasil analisis ini sesuai dengan kriteria validitas diskriminan oleh Hair Jr. et al. (2022). Melalui data ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator mampu secara diskriminatif membedakan masing-masing variabel. Berdasarkan paparan di atas, model pengukuran dalam penelitian ini dapat disimpulkan valid berdasarkan analisis *cross loading*.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas variabel penelitian ini diukur menggunakan skor *Cronbach's Alpha (CA)* dan *Composite Reliability (CR)*. Ketentuan kedua model pengukuran ini sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2021) yang menyatakan bahwa nilai CA dan CR setiap variabel harus lebih besar dari 0,6. Berikut adalah pemaparan hasil uji reliabilitas pada penelitian ini.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
DOC	0.872	0.921
DSE	0.894	0.934
DTD	0.896	0.935
IWB	0.911	0.934

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Sebagaimana yang dapat dilihat dalam **Tabel 4.10**, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan skor *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) di atas 0.6 yang artinya memenuhi kriteria uji reliabilitas oleh Hair et al. (2021). Variabel *innovative work behavior* memiliki nilai CA sebesar 0.911 dan CR 0.934 yang menunjukkan reliabilitas tinggi, begitu juga dengan variabel *digital self-efficacy* (CA = 0.894; CR = 0.934), variabel *digital technology dependence* (CA = 0.896; CR = 0.935), serta variabel *digital organizational culture* (CA = 0.872; CR= 0.921). Berdasarkan hasil analisis data ini, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini *reliable* dan memiliki reliabilitas yang tinggi.

4.3.3 Hasil Uji Kolinearitas

Tabel 4.11 Hasil Uji Kolinearitas

Indikator Variabel	Variance Inflation Factor (VIF)
DOC1	2.123
DOC2	2.336

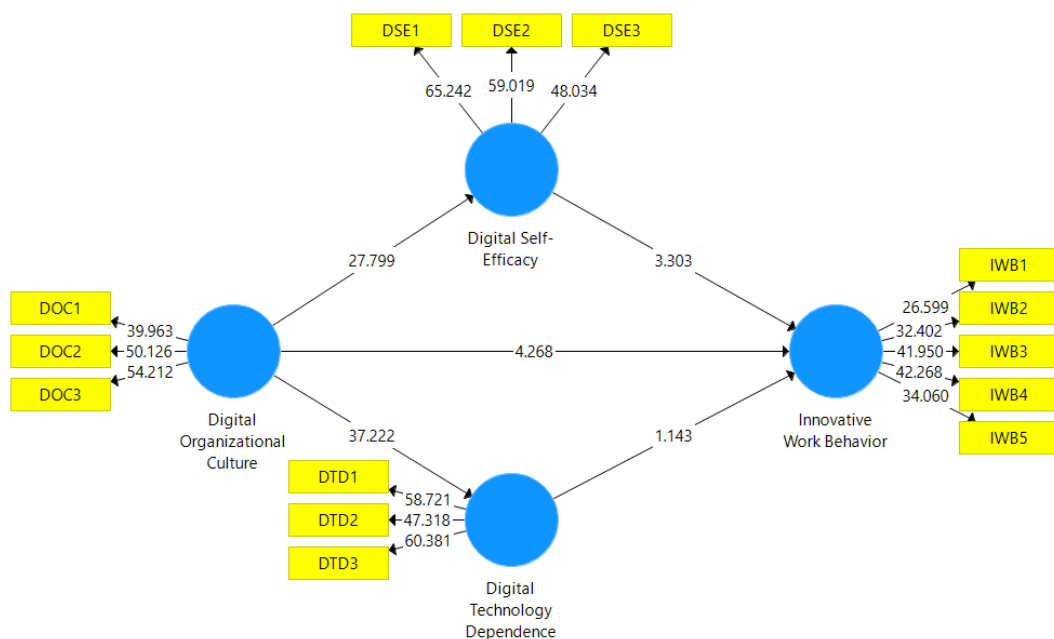
Indikator Variabel	Variance Inflation Factor (VIF)
DOC3	2.707
DSE1	2.665
DSE2	2.865
DSE3	2.554
DTD1	3.040
DTD2	2.359
DTD3	3.018
IWB1	2.348
IWB2	2.613
IWB3	2.647
IWB4	2.828
IWB5	2.373

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Hasil uji kolinearitas pada **Tabel 4.11** menunjukkan bahwa skor VIF pada seluruh hubungan antar variabel tidak memiliki multikolinearitas yang serius. Kesimpulan ini diambil karena tidak ada yang memiliki skor di atas 5 sesuai dengan panduan Hair et al. (2021). Berdasarkan paparan data di atas, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas serius antar masing-masing variabel dalam penelitian.

4.4 Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

Uji model struktural pada penelitian ini dilakukan melalui uji koefisien determinasi, uji *Q-square*, dan uji koefisien jalur. Pengujian-pengujian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel serta kemampuan model penelitian dalam menilai variabel endogen. **Gambar 4.6** di bawah ini menunjukkan hasil *bootstrapping* dari model pengujian model struktural.



Gambar 4.7 Bootstrapping Pengujian Model Struktural

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

4.4.1 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi diuji menggunakan nilai *R-square*. Pengujian ini dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
DSE	0.681	0.679
DTD	0.759	0.758
IWB	0.762	0.757

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil uji koefisien determinasi mengindikasikan kemampuan prediktif yang baik dari variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini. Skor 0.681 pada variabel *digital self-efficacy* menandakan bahwa perubahan sebesar 68,1% dari *digital self-efficacy* karyawan *e-commerce* dipengaruhi oleh *digital organizational culture* perusahaan tempat mereka bekerja, sementara 31,9% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Selanjutnya skor 0.759 pada variabel *digital technology dependence* menunjukkan bahwa 75,9% dari variabel ini dipengaruhi oleh *digital organizational culture*, dan sisanya oleh faktor-faktor lain. Sementara *innovative work behavior* memiliki skor 0.762, yang artinya perilaku inovatif karyawan di perusahaan *e-commerce* dipengaruhi oleh *digital organizational culture* perusahaan sebesar 76,2%, dan 23,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini.

4.4.3 Goodness of Fit (*Q-Square*)

Pengujian *Q-square* digunakan untuk mengukur relevansi prediktif dari variabel independen yang dijelaskan oleh variabel dependen. Pengujian ini

dilakukan dengan menggunakan kalkulasi *blindfolding* pada aplikasi Smart PLS.

Hasil pengujian ini dapat dilihat pada **Tabel 4.13** di bawah.

Tabel 4.13 Hasil Uji *Q-Square*

Variabel	<i>Q-Square</i>
<i>Digital Self-Efficacy</i>	0.557
<i>Digital Technology Dependence</i>	0.623
<i>Innovative Work Behavior</i>	0.553

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Data yang disajikan dalam **Tabel 4.13** menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Q-square* di atas nol ($Q^2 \geq 0$). Hasil ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel dependen tersebut bersifat prediktif. Nilai 0.557 dari variabel *digital self-efficacy* menunjukkan bahwa variabel ini mampu dijelaskan oleh *digital organizational culture* sebesar 55,7%. Lebih lanjut, variabel *digital technology dependence* yang memiliki nilai 0.623 memperlihatkan bahwa *digital organizational culture* dapat menjelaskan hingga sebesar 62,3% variabel ini. Adapun variabel *innovative work behavior* mampu dijelaskan oleh variabel *digital organizational culture* hingga sebesar 55,3% sesuai dengan nilai *Q-square* variabel ini yang mencapai 0.553. Temuan ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian memiliki kesesuaian dengan data dan mampu memprediksi variabel-variabel yang diteliti.

4.4.4 Hasil Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Hasil uji koefisien jalur digunakan untuk menjelaskan arah hubungan antar variabel melalui skor *original sample* dan hasil pengujian pada hipotesis yang

diajukan. Skor koefisien jalur memiliki rentang penilaian dari -1 (negatif) sampai +1 (positif). Pengujian ini dilakukan dengan memperhatikan skor *t-statistics* dan *p-values*. Apabila skor *t-statistics* di atas 1,96 maka hipotesis diterima, dan apabila skor *p-values* di bawah 0,05 maka hipotesis dianggap signifikan.

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur dalam Hubungan Langsung (*Direct Effect*) dan Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Kesimpulan
H1: DOC -> IWB	0.317	4.052	0.000	H1 diterima dan signifikan
H2: DOC -> DSE	0.737	26.988	0.000	H2 diterima dan signifikan
H3: DOC -> DTD	0.778	35.606	0.000	H3 diterima dan signifikan
H4: DOC -> DSE -> IWB	0.292	3.172	0.002	H4 diterima dan signifikan
H5: DOC -> DTD -> IWB	0.110	1.068	0.286	H5 tidak diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Sesuai dengan yang ditampilkan pada **Tabel 4.14**, seluruh hipotesis yang menguji pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen terbukti diterima dan signifikan. Arah hubungan antar variabel secara konsisten menunjukkan hubungan yang positif, hal ini dicerminkan skor *original*

sample yang seluruhnya di atas nol. Adapun untuk pengujian pengaruh tidak langsung, H4 menunjukkan hasil yang positif. Sementara itu, H5 menunjukkan hasil yang sebaliknya. Berikut adalah uraian lebih lanjut mengenai hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel.

- 1) Pengujian H1 menunjukkan skor *t-statistics* sebesar 4.052 yang artinya hipotesis diterima. Lebih lanjut, skor *p-values* pada H1 menunjukkan nilai sebesar 0.000 yang artinya hipotesis signifikan. Pengujian ini menyimpulkan bahwa pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* positif dan signifikan.
- 2) H2 memiliki skor *t-statistics* sebesar 26.988 dan skor *p-values* sebesar 0.000, artinya H2 diterima dan signifikan. Berdasarkan data ini dapat dinyatakan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada *digital self-efficacy*.
- 3) Hasil pengujian pada H3 memperlihatkan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *digital technology dependence*. Pernyataan ini didukung oleh skor *t-statistics* dan *p-values* pada H3 yang masing-masing sebesar 35.606 dan 0.000.
- 4) H4 memiliki skor *t-statistics* sebesar 3.172 dan *p-values* sebesar 0.002. Temuan ini mengindikasikan bahwa *digital self-efficacy* mampu mempengaruhi secara positif hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Artinya, budaya organisasi digital akan berdampak positif pada perilaku

inovatif karyawan jika karyawan tersebut memiliki kepercayaan yang baik atas kemampuannya mengoperasikan instrumen teknologi digital dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 5) Hasil analisis H5 menunjukkan bahwa *digital technology dependence* memiliki pengaruh yang positif, namun tidak signifikan pada hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Hal ini ditandai dengan skor *t-statistics* sebesar 1.068 dan *p-values* sebesar 0.286 pada H5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja yang inovatif karyawan di dalam perusahaan yang memiliki budaya digital tidak dimediasi oleh ketergantungan karyawan tersebut pada teknologi digital.

4.5 Pembahasan Hasil Analisis Data

Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif oleh karyawan *e-commerce* di perusahaan. Penelitian ini melibatkan 155 responden sebagai sampel. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *digital organizational culture* secara signifikan dapat mempengaruhi *digital self-efficacy*, *digital technology dependence*, dan *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*. Lebih lanjut, penelitian ini juga membuktikan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari mediasi *digital self-efficacy* pada hubungan *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan. Adapun variabel *digital technology dependence* terbukti tidak dapat memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*.

4.5.1 Pengaruh *Digital Organizational Culture* pada *Innovative Work Behavior*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*. Temuan ini konsisten dengan Liu et al. (2026) yang menjelaskan melalui *social information processing theory* bahwa budaya digital berfungsi sebagai sumber informasi sosial yang berkelanjutan melalui norma, nilai, dan pola perilaku. Budaya ini disebarkan melalui platform digital secara terus-menerus sehingga membentuk ekspektasi karyawan tentang perilaku yang dianggap layak, termasuk keberanian untuk mencoba hal baru.

Namun, Liu et al. (2026) juga menegaskan bahwa pengaruh ini tidak berhenti pada hubungan langsung. *Digital organizational culture* juga bekerja melalui dua jalur psikologis, yaitu peningkatan *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence*. Menariknya, *digital self-efficacy* tidak berhubungan linear dengan *innovative work behavior*, melainkan membentuk kurva U terbalik di mana rasa *self-efficacy* yang moderat akan mendorong eksplorasi dan pembelajaran, tetapi ketika terlalu tinggi justru memunculkan kenyamanan berlebih dan menurunkan keterbukaan terhadap ide baru. Selain itu, pengaruh positif budaya digital terhadap kedua mekanisme tersebut melemah ketika karyawan merasa sangat dikendalikan oleh teknologi (*perceived digital technology control*), sehingga rasa otonomi menjadi prasyarat penting agar budaya digital benar-benar diterjemahkan menjadi inovasi pada diri karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Çetinkaya & Sürücü, 2025) dalam konteks karyawan perusahaan teknologi dan

IT di Istanbul. Penelitian yang menggunakan sampel sebanyak 404 responden tersebut menyatakan bahwa *digital organizational culture* tidak berdiri sendiri, melainkan berkembang dan diperkuat oleh peran *digital leadership*. Dalam studi tersebut, budaya digital terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan perilaku inovatif karyawan, yang berarti pemimpin yang memiliki visi digital yang jelas dan mampu membangun antusiasme terhadap transformasi digital akan lebih dulu membentuk iklim kolaborasi, keterbukaan, dan pembelajaran berkelanjutan, sebelum iklim tersebut mendorong munculnya perilaku inovatif. Implikasinya, keberadaan budaya digital yang kuat dalam suatu perusahaan umumnya tidak lepas dari kualitas kepemimpinan yang mendukung digitalisasi secara aktif, bukan sekadar menyediakan infrastruktur teknologi semata.

Sementara itu, Zahra et al. (2026) menunjukkan bahwa *digital organizational culture* tidak dapat dilepaskan dari elemen-elemen pendukungnya, yaitu infrastruktur digital, integrasi digital, dan manajemen digital, yang masing-masing terbukti berpengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan pada perusahaan elektronik skala kecil. Studi ini menegaskan bahwa ketersediaan alat dan platform digital saja tidak cukup. Efektivitas pengaruh tersebut sangat bergantung pada iklim inovatif organisasi dan perilaku *knowledge hiding* karyawan. Ketika karyawan cenderung menyembunyikan pengetahuan atau informasi dari rekan kerja, manfaat investasi digital terhadap inovasi menjadi tidak optimal, bahkan pada organisasi dengan infrastruktur digital yang mapan sekalipun. Sebaliknya, iklim organisasi

yang mendukung eksperimen, keterbukaan, dan pengambilan risiko memperkuat dampak positif elemen-elemen digital tersebut terhadap inovasi karyawan.

Dikaitkan dengan konteks penelitian ini, industri *e-commerce* sebagai salah satu sektor paling *digital-intensive* memiliki karakteristik yang selaras dengan ketiga temuan tersebut. Kehadiran infrastruktur dan integrasi digital yang memadai (Zahra et al., 2026) memberi karyawan sarana untuk bereksperimen, sementara budaya organisasi yang secara konsisten mendorong pembelajaran dan toleransi terhadap kegagalan (Liu et al., 2026) membentuk keyakinan diri karyawan dalam menggunakan teknologi tanpa membuat mereka merasa terlalu diawasi atau dikendalikan olehnya. Pada saat yang sama, keberadaan kepemimpinan yang secara aktif menerjemahkan visi digital menjadi praktik sehari-hari (Çetinkaya & Sürücü, 2025) turut memastikan bahwa budaya digital tersebut benar-benar terwujud. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa *innovative work behavior* karyawan di perusahaan *e-commerce* tidak hanya ditentukan oleh seberapa “digital” budaya organisasinya, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa memiliki otonomi, dukungan kepemimpinan, dan iklim keterbukaan pengetahuan dalam menjalankan budaya tersebut.

4.5.2 Pengaruh *Digital Organizational Culture* pada *Digital Self-Efficacy*

Hasil pengujian yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy* sejalan dengan temuan Liu et al. (2026), yang juga membuktikan bahwa *digital organizational culture* secara signifikan meningkatkan *digital self-efficacy* karyawan. Liu et al. (2026)

menjelaskan mekanisme ini melalui lensa *social cognitive theory* (Bandura, 1988), di mana budaya organisasi yang digital cenderung bersifat kolaboratif dan mendorong pembelajaran berkelanjutan, sehingga karyawan lebih sering memperoleh pengalaman belajar melalui observasi dan dukungan sosial dari rekan kerja maupun atasan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung dalam lingkungan kerja yang digital, mereka cenderung mengembangkan keyakinan yang lebih tinggi terhadap kemampuan mereka sendiri dalam menggunakan teknologi digital untuk menyelesaikan pekerjaan. Temuan kualitatif Liu et al. (2026) memperkuat mekanisme ini dengan menyatakan bahwa paparan berkelanjutan terhadap nilai digitalisasi, percontohan dari rekan kerja, serta pelatihan terstruktur mendorong karyawan secara aktif mempelajari teknologi baru hingga tidak lagi memandangnya sebagai beban, melainkan sesuatu yang dapat dikuasai.

Temuan ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Sun & Yoon (2025) pada konteks pendidikan tinggi, yang menemukan bahwa transformasi digital institusi berpengaruh positif signifikan terhadap *digital self-efficacy* dosen. Berdasarkan *self-determination theory*, Sun dan Yoon (2025) berargumen bahwa lingkungan kerja yang mendukung, dalam hal ini diwujudkan melalui kematangan transformasi digital seperti tersedianya infrastruktur teknologi informasi, budaya teknologi informasi, serta program pengembangan kompetensi digital yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan kompetensi. Pemenuhan kebutuhan ini pada akhirnya mendorong terbentuknya rasa percaya diri pada karyawan dalam menggunakan teknologi digital. Selain itu, ketersediaan perangkat keras

dan perangkat lunak digital yang matang, disertai pelatihan penggunaan teknologi yang terintegrasi dalam sistem organisasi, dinilai mampu menurunkan hambatan teknis yang dihadapi karyawan sehingga mempercepat pembentukan *digital self-efficacy* mereka.

Sementara itu, hasil ini juga relevan untuk didiskusikan bersama temuan Annisa et al. (2024) pada sektor perbankan. Kajian tersebut menunjukkan bahwa *digital culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung. Penelitian tersebut menegaskan pentingnya dukungan perusahaan seperti pelatihan dan keterlibatan aktif karyawan dalam sesi pengembangan kompetensi sebagai prasyarat agar *self-efficacy* dapat terbentuk secara optimal.

Secara keseluruhan, temuan yang menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital self-efficacy* dalam penelitian ini konsisten dengan temuan-temuan terdahulu pada konteks industri yang berbeda, baik pada sektor kesehatan digital (Liu et al., 2026), pendidikan tinggi (Sun & Yoon, 2025), maupun perbankan (Annisa et al., 2024). Konsistensi temuan pada berbagai konteks ini memperkuat dukungan bahwa budaya organisasi pada perusahaan *e-commerce* yang mengintegrasikan nilai-nilai digital ke dalam praktik kerja secara konsisten berperan sebagai prasyarat penting bagi terbentuknya keyakinan diri karyawan dalam menggunakan teknologi digital. Namun, perbandingan lintas studi ini juga mengindikasikan bahwa kekuatan pengaruh tersebut bergantung pada faktor kontekstual, seperti kesesuaian tugas-teknologi (Sun & Yoon, 2025) dan

ketersediaan instrumen dan dukungan pendukung dari perusahaan (Annisa et al., 2024). Implikasinya, perusahaan perlu memastikan budaya digital disertai infrastruktur, pelatihan, dan kesesuaian teknologi terhadap tugas agar dampaknya terhadap *digital self-efficacy* dapat termanifestasi secara optimal.

4.5.3 Pengaruh *Digital Organizational Culture* pada *Digital Technology Dependence*

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital technology dependence*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Liu et al. (2026) yang menemukan bahwa budaya organisasi digital mendorong karyawan untuk semakin bergantung pada teknologi digital dalam menjalankan pekerjaannya. Liu et al. (2026) menjelaskan bahwa ketika organisasi secara konsisten menanamkan nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berorientasi digital, karyawan akan menginternalisasi nilai-nilai tersebut sebagai bagian dari rutinitas kerja sehari-hari. Proses ini terjadi melalui mekanisme pemrosesan informasi sosial, di mana karyawan menerima isyarat-isyarat sosial mengenai pentingnya penggunaan teknologi digital dari rekan kerja, atasan, maupun sistem kerja itu sendiri, sehingga lambat laun ketergantungan pada teknologi digital menjadi sebuah pilihan perilaku yang dianggap perlu oleh karyawan.

Perspektif *social cognitive theory* yang digunakan Liu et al. (2026) menjelaskan bahwa ketergantungan pada teknologi digital juga dipahami sebagai bentuk adaptasi regulasi-diri (*self-regulation*). Adaptasi ini memungkinkan teknologi digital diandalkan untuk mengerjakan pekerjaan yang

berulang-ulang dan memakan banyak waktu. Akibatnya, sumber daya kognitif karyawan dapat dialokasikan ke tugas-tugas yang lebih substansial dalam pekerjaan.

Hasil wawancara kualitatif dalam penelitian Liu et al. (2026) turut memperkuat temuan ini. Karyawan pada perusahaan dengan budaya digital yang kuat menggambarkan pergeseran dari ketergantungan pasif menuju ketergantungan aktif dan terkendali, yakni secara sengaja membangun sistem kerja berbasis teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan, sembari tetap menyiapkan mekanisme cadangan agar pekerjaan tidak sepenuhnya bergantung pada sistem digital. Pola ini menunjukkan bahwa budaya organisasi digital mendorong pemanfaatan teknologi yang strategis dan disengaja, bukan sekadar ketergantungan yang destruktif.

Temuan ini juga memperkuat pandangan bahwa fenomena ketergantungan digital tidak hanya terjadi pada level individu, tetapi juga pada level kolektif. Fenomena ini juga dapat terbentuk secara kolektif dalam lingkup organisasi sebagai dampak dari budaya kerja yang dibangun (Gonçalves et al., 2022, 2023). Gonçalves et al. (2023) turut mengonfirmasi bahwa ketergantungan digital di organisasi merupakan fenomena kolektif yang terus berkembang seiring meluasnya adopsi teknologi di tempat kerja. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendorong digitalisasi secara masif, sebagaimana diterapkan pada perusahaan *e-commerce* dalam penelitian ini, berpotensi memperkuat pola ketergantungan teknologi pada karyawan, baik secara individu maupun kolektif.

Selain itu, penelitian Pradana et al. (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung digitalisasi akan mendorong perusahaan maupun karyawan untuk semakin mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses kerja, sehingga penggunaan teknologi tidak lagi menjadi pilihan, melainkan kebutuhan. Ketika digitalisasi semakin meluas, karyawan secara otomatis akan semakin terbiasa dan bergantung pada perangkat maupun sistem digital tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini memperkuat logika bahwa budaya organisasi digital tidak hanya membentuk nilai dan norma kerja, tetapi juga secara langsung mendorong terbentuknya pola ketergantungan teknologi sebagai konsekuensi dari proses digitalisasi yang difasilitasi oleh budaya tersebut.

Berdasarkan hasil pengujian serta dukungan dari penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *digital organizational culture* memiliki peran penting dalam membentuk *digital technology dependence* pada karyawan. Budaya organisasi yang secara konsisten mendorong nilai-nilai digital, kolaborasi berbasis teknologi, serta pembelajaran berkelanjutan akan menciptakan lingkungan kerja yang menjadikan ketergantungan terhadap teknologi digital sebagai bagian dari rutinitas kerja. Dalam konteks perusahaan *e-commerce*, karyawan mengandalkan teknologi digital bukan lagi sebagai pilihan, melainkan kebutuhan dan keharusan dalam menyelesaikan pekerjaan.

4.5.4 Peran Mediasi *Digital Self-Efficacy* pada Hubungan *Digital Organizational Culture* dan *Innovative Work Behavior*

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *digital self-efficacy* berperan sebagai mediator sebagian (*partial mediation*) dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Liu et al. (2026) yang menjelaskan bahwa *digital organizational culture* selain berpengaruh langsung pada *innovative work behavior*, juga terlebih dahulu diproses secara kognitif oleh karyawan melalui mekanisme pembelajaran observasional dan persuasi sosial yang pada akhirnya membentuk *digital self-efficacy*. Pada konteks karyawan *e-commerce* di Indonesia, perusahaan yang secara konsisten menampilkan nilai-nilai digital seperti kolaborasi berbasis data, dukungan terhadap eksperimen teknologi, dan toleransi terhadap kegagalan dalam penggunaan sistem baru akan membentuk persepsi karyawan bahwa kemampuan digital mereka dihargai dan didukung. Persepsi ini kemudian terinternalisasi menjadi keyakinan akan kemampuan diri dalam menggunakan teknologi digital.

Peran mediasi *digital self-efficacy* dalam penelitian ini juga didukung oleh karakteristik konstruk tersebut sebagai variabel psikologis yang bersifat multidimensional dan berorientasi pada hasil kerja. Paredes-Aguirre et al. (2024) menemukan bahwa konstruk ini menegaskan bahwa konstruk ini mencakup lima dimensi (literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi, penciptaan konten digital, keamanan, dan pemecahan masalah) yang secara empiris terbukti memiliki asosiasi positif dan signifikan dengan *task-technology fit* serta

intensitas penggunaan teknologi. Temuan ini mengindikasikan bahwa *digital self-efficacy* bukan sekadar keyakinan teknis semata, melainkan prediktor multidimensional terhadap perilaku kerja yang berorientasi teknologi. Dalam industri *e-commerce* yang menuntut adaptasi cepat terhadap sistem digital, karyawan dengan *digital self-efficacy* yang tinggi akan lebih mampu menyesuaikan tugas dengan teknologi yang tersedia sehingga peluang untuk menghasilkan cara kerja baru maupun solusi inovatif menjadi lebih besar. Hal ini memperkuat argumen bahwa *digital organizational culture* memerlukan jembatan psikologis berupa *digital self-efficacy* agar dapat secara efektif diterjemahkan menjadi *innovative work behavior*.

Secara keseluruhan, hasil pengujian mediasi ini menegaskan bahwa *digital self-efficacy* dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan *e-commerce* di Indonesia. Temuan ini juga konsisten dengan studi oleh Mollah et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *technological culture* dan praktik *knowledge-sharing* memerlukan transformasi melalui *digital innovation* agar dapat secara nyata meningkatkan performa organisasi, yang mengindikasikan bahwa sumber daya budaya digital pada level organisasi perlu diproses lebih lanjut menjadi sumber daya individual sebelum berdampak pada hasil kerja. Implikasinya, perusahaan *e-commerce* di Indonesia tidak cukup hanya membangun budaya digital yang mendukung inovasi, tetapi juga perlu secara aktif merancang program pelatihan, *mentoring*, dan pengalaman penggunaan teknologi yang dapat memperkuat *digital self-efficacy* karyawan.

4.5.5 Peran Mediasi *Digital Technology Dependence* pada Hubungan *Digital*

Organizational Culture dan *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *digital technology dependence* tidak memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* pada karyawan *e-commerce*. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian yang mengidentifikasi hubungan positif antara ketergantungan teknologi digital dan perilaku kerja inovatif, di mana ketergantungan teknologi berperan sebagai mediator yang menghubungkan budaya organisasi digital dengan perilaku inovatif karyawan pada industri kesehatan digital di China (Liu et al., 2026). Pada konteks karyawan *e-commerce* di Indonesia, ketergantungan terhadap teknologi digital tampaknya belum sepenuhnya berkembang menjadi bentuk ketergantungan yang aktif dan terkendali (*controllable dependence*) sebagaimana yang dijelaskan pada penelitian tersebut, sehingga belum mampu mendorong perilaku inovatif secara signifikan.

Ketidakmampuan *digital technology dependence* dalam memediasi hubungan *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* sejalan dengan pola temuan pada penelitian lain yang mengungkap bahwa *HR analytics* tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan *innovative work behavior* dan tidak memediasi pengaruh *digital transformation* terhadap *innovative work behavior* pada instansi sektor publik, meskipun transformasi digital secara signifikan meningkatkan kapabilitas *HR analytics* itu sendiri (Devianti et al., 2025). Kesamaan pola ini mengindikasikan bahwa sekadar tersedianya atau

meningkatnya ketergantungan pada teknologi tidak secara otomatis diterjemahkan menjadi dorongan bagi karyawan untuk berperilaku inovatif. Pada konteks karyawan *e-commerce*, tingginya intensitas penggunaan sistem digital dalam operasional sehari-hari kemungkinan besar lebih dimaknai sebagai tuntutan fungsional untuk menyelesaikan pekerjaan, bukan sebagai sumber daya yang secara sengaja dimobilisasi untuk menghasilkan gagasan baru, sehingga jalur mediasi melalui *digital technology dependence* tidak terbentuk secara signifikan.

Penelitian ini mengungkapkan korelasi yang tinggi antara penggunaan teknologi digital oleh karyawan dan penekanan pada pentingnya penggunaan instrumen digital dalam bekerja oleh perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi digital mendukung karyawan untuk mengandalkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, dukungan ini tidak turut mendorong peningkatan perilaku inovatif karyawan. Hal ini disebabkan oleh temuan lain pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa adanya korelasi yang rendah antara ketergantungan karyawan pada teknologi digital untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan dan dorongan pada karyawan untuk mencari metode, alat, teknik, serta alat kerja yang baru dalam bekerja. Oleh karena itu, ketergantungan karyawan pada teknologi digital di perusahaan yang memiliki budaya digital tidak turut meningkatkan perilaku inovatif karyawan tersebut.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa *digital organizational culture* pada karyawan *e-commerce* di Indonesia belum tentu mendorong *innovative work behavior* melalui mekanisme *digital technology*

dependence. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberadaan infrastruktur dan intensitas penggunaan teknologi digital semata bukan merupakan jaminan tumbuhnya inovasi karyawan, melainkan diperlukan mekanisme psikologis lain. Implikasinya, perusahaan *e-commerce* di Indonesia perlu untuk tidak hanya berfokus pada penguatan budaya digital dan penyediaan teknologi, tetapi juga perlu memastikan bahwa ketergantungan karyawan terhadap teknologi tersebut berkembang menjadi bentuk yang aktif dan terkontrol, disertai dukungan terhadap kesiapan psikologis karyawan, agar potensi inovasi yang diharapkan dari transformasi digital dapat benar-benar terwujud.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini berkontribusi dalam memahami faktor-faktor apa saja yang penting dalam mendorong *innovative work behavior* karyawan khususnya di lingkungan kerja yang *digital intensive*, dengan berfokus pada karyawan perusahaan *e-commerce*. Model penelitian ini diajukan untuk mengkaji pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior*, *digital self-efficacy*, dan *digital technology dependence*. Penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi dampak *digital organizational culture* pada *innovative work behavior* yang dalam konteks penelitian ini diwujudkan melalui mediasi dari *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence*. Di bawah ini merupakan kesimpulan-kesimpulan dari hasil penelitian.

1. *Digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya perusahaan yang mendukung kolaborasi dalam inovasi dan transformasi digital, serta mendukung terhadap penggunaan teknologi digital dapat meningkatkan perilaku inovatif pada individu karyawan.
2. *Digital organizational culture* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital self-efficacy* karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa melalui budaya perusahaan yang memberikan dukungan penuh pada

penggunaan teknologi digital akan meningkatkan kepercayaan digital karyawan untuk belajar menggunakan perangkat digital dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. *Digital organizational culture* secara positif dan signifikan berpengaruh pada *digital technology dependence* karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika perusahaan mendorong penggunaan teknologi digital, karyawan akan merespons dengan mengandalkan instrumen teknologi tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari. Terlebih, kebebasan yang diberikan perusahaan terkait penggunaan teknologi digital dapat membuat karyawan mampu meningkatkan kinerjanya.
4. *Digital self-efficacy* terbukti memediasi secara parsial (sebagian) hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan. Melalui hasil ini, dapat disimpulkan bahwa *digital self-efficacy* mampu menjadi jembatan bagi *digital organizational culture* untuk meningkatkan *innovative work behavior* karyawan. Ketika budaya perusahaan mendukung penggunaan teknologi digital dan karyawan merasa dirinya mampu menggunakan instrumen teknologi digital dengan baik, maka karyawan mampu berinovasi dan mengimplementasikan inovasinya dengan perencanaan yang matang.
5. *Digital technology dependence* tidak mampu memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa budaya yang menunjukkan pentingnya penggunaan

teknologi digital membuat karyawan bergantung pada teknologi tersebut, namun tidak serta-merta mengubah pola perilaku karyawan dalam bekerja menjadi lebih inovatif. Karyawan yang menggunakan instrumen digital dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan, tidak terdorong untuk mencari metode, teknik, maupun alat kerja yang baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5.2 Implikasi dan Manfaat Penelitian

Temuan dari penelitian ini menawarkan implikasi teoritis dan praktis bagi pihak yang berkepentingan. Menggunakan *social cognitive theory*, penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat mekanisme kognitif dalam pembentukan perilaku inovatif karyawan melalui *digital self-efficacy*. Meskipun ditemukan tidak dapat memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*, penelitian ini menyatakan bahwa *digital technology dependence* merupakan faktor penting di perusahaan dengan budaya digital yang pengaruhnya dapat diteliti lebih lanjut. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi preseden positif bagi peneliti di masa depan dalam meneliti faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi *innovative work behavior* karyawan, serta membantu peneliti di masa depan untuk memahami mekanisme seperti apa yang dibutuhkan dalam mempengaruhi *innovative work behavior* karyawan pada perusahaan dengan budaya digital. Selain itu, penelitian ini juga menjelaskan bagaimana budaya digital di perusahaan dapat dijawabantahkan menjadi tindakan oleh karyawan.

Bagi manajemen, hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman tentang faktor-faktor apa saja yang dapat diperhatikan untuk meningkatkan *innovative work behavior* karyawan. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu memiliki dan menyampaikan dukungan serta keterbukaannya mengenai penggunaan teknologi digital kepada seluruh karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan memiliki antusiasme dan semangat dalam berinovasi di perusahaan. Selain itu, kejelasan mengenai dukungan dan keterbukaan ini akan membantu karyawan untuk menerapkan inovasinya dengan perencanaan yang matang.
2. Perusahaan perlu menghargai setiap saran dan masukan dari karyawan, serta menyampaikan strategi digitalnya pada seluruh karyawan. Hal ini menjadi penting karena akan membuat karyawan merasa didukung oleh perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan perilaku inovatif dari karyawan.
3. Karyawan *e-commerce* belum menerjemahkan ketergantungan mereka pada teknologi digital menjadi perilaku inovatif. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengawasi bagaimana karyawan mengandalkan dan bergantung pada teknologi digital, terutama pada penggunaannya untuk mengambil keputusan saat bekerja.
4. Perusahaan perlu memperhatikan dampak penggunaan teknologi digital pada kinerja karyawan. Jika pengendalian teknologi digital dapat meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan perlu mendukung praktik tersebut agar karyawan mampu terdorong untuk bekerja di luar tugas pokoknya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentu memiliki keterbatasan. Keterbatasan pada penelitian ini bukan hanya mencerminkan batas ruang lingkup penelitian, tetapi juga menjadi sumber informasi bahwa masih banyak aspek-aspek lain yang perlu dikaji lebih lanjut. Keterbatasan-keterbatasan tersebut dijabarkan pada pemaparan berikut.

1. Mayoritas usia responden pada penelitian ini menunjukkan bahwa mereka berada dalam kategori generasi Z. Kondisi ini memberi indikasi bahwa hasil temuan penelitian ini bisa jadi tidak atau kurang reflektif pada karyawan *e-commerce* yang berada dalam kategori generasi Y, X, dan lainnya.
2. Jenjang pendidikan terakhir pada sebagian besar responden pada penelitian ini adalah D4/S1. Artinya, hasil dari penelitian ini memiliki kemungkinan tidak mencerminkan perilaku dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan pada jenjang pendidikan terakhir lebih lanjut atau di bawahnya. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih luas dalam mengambil cakupan jenjang pendidikan terakhir responden di masa depan.
3. Sebagian besar responden dalam penelitian ini memiliki durasi kerja di perusahaan *e-commerce* selama 1-2 tahun. Dengan demikian, diperlukan penelitian lebih lanjut pada karyawan dengan durasi kerja lebih lama atau lebih singkat demi mendapatkan kesimpulan atau temuan dengan cakupan yang lebih luas.

4. Karyawan perusahaan *e-commerce* yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang memiliki intensitas penggunaan teknologi digital tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menyebabkan temuan penelitian ini tidak secara langsung menggambarkan implikasinya pada karyawan yang intensitas penggunaan teknologi digitalnya rendah. Maka perlu dilakukan penelitian yang lebih luas dalam mengambil sampel penelitian demi menghasilkan temuan yang lebih holistik.
5. Sampel pada penelitian ini diambil dalam satu waktu. Itu artinya, hasil dari penelitian ini akan sensitif pada waktu karena baik budaya perusahaan maupun pola perilaku karyawan dapat berubah seiring berjalannya waktu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa waktu membatasi implikasi dan relevansi dari hasil penelitian ini.
6. Penelitian ini hanya menggunakan metode kuantitatif. Metode pada penelitian ini tidak dapat merefleksikan pilihan atau respons dari sampel secara kualitatif. Oleh karena itu, hal ini menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian.

5.4 Saran

Temuan dari penelitian ini memberikan beberapa saran untuk peneliti di masa depan, yaitu:

1. Peneliti di masa depan perlu melakukan analisis lebih lanjut pada pembentukan perilaku karyawan di luar dari generasi Z. Penelitian tersebut akan mengungkapkan bagaimana *innovative work behavior* dapat dibentuk melalui *digital organizational culture* di perusahaan dengan dijumpai oleh

digital self-efficacy dan *digital technology dependence* pada karyawan dengan rentang usia yang lebih tinggi atau lebih rendah.

2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel dengan jenjang pendidikan terakhir yang lebih beragam. Hal ini dilakukan agar penelitian dapat merefleksikan bagaimana *innovative work behavior* karyawan dipengaruhi oleh *digital organizational culture* melalui mediasi *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* pada karyawan dengan jenjang pendidikan terakhir yang berbeda-beda.
3. Penelitian di masa yang akan datang dapat menganalisis responden dengan durasi kerja yang lebih variatif. Dengan demikian, hasil penelitian akan mencerminkan bagaimana studi yang dilakukan berdampak pada karyawan dengan durasi kerja berbeda-beda.
4. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan *e-commerce* dengan intensitas penggunaan teknologi yang relatif tinggi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk turut menganalisis faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dengan intensitas penggunaan teknologi moderat atau rendah pada perusahaan dengan budaya digital dan pengaruh mediasi dari *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* dalam hubungan antara keduanya. Selain itu, peneliti di masa depan juga disarankan menggunakan sampel dari sektor industri lain penelitian di masa yang akan datang dapat mendapatkan hasil yang lebih holistik.

5. Penelitian selanjutnya perlu menganalisis faktor-faktor terkini apa saja yang dapat mempengaruhi perilaku inovatif karyawan dalam perusahaan berbudaya digital, sebab tren budaya perusahaan dan pola perilaku karyawan dapat sewaktu-waktu berubah. Peneliti di masa depan dapat menganalisis faktor lain yang dapat menjembatani pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* karyawan seperti *digital leadership* dan *organizational innovation climate*.
6. Peneliti di masa depan dapat menggunakan metode penelitian campuran (*mixed method*) dengan menggunakan survey, wawancara, dan FGD (*focus group discussion*) agar menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. ul. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, 62(11), 3607–3632. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>
- An, M., Lin, J., & Luo, X. (Robert). (2024). The impact of human AI skills on organizational innovation: The moderating role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 182(June), 114786. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114786>
- Annisa, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 523–531. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.39](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39)
- Apriliani, L., & Hanfan, A. (2026). THE INFLUENCE OF DIGITAL LEADERSHIP ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR WITH DIGITAL SELF-EFFICACY AS A MEDIATING VARIABLE AND ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE AS A MODERATING VARIABLE AMONG CIVIL SERVANTS IN REGENCY X. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(2), 16164–16173. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/ijse.v9i2.10160>
- Babin, B., & Zikmund, W. (2016). *Exploring Marketing Research* (11th ed.). Cengage Learning.
- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2025a). *Statistik E-Commerce 2023*. 6.

- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2025b). *STATISTIK E-COMMERCE 2024*. 7.
- Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Bandura, A. (1988). Organisational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*, 13(2), 275–302. <https://doi.org/10.1177/031289628801300210>
- Bandura A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L).
- Billi, A., & Bernardo, A. (2025). The Effects of Digital Transformation, IT Innovation, and Sustainability Strategies on Firms' Performances: An Empirical Study. *Sustainability (Switzerland)*, 17(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su17030823>
- Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 57(2), 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Byrne, B. M. (2013). Structural Equation Modeling With AMOS. In *Structural Equation Modeling With AMOS*. <https://doi.org/10.4324/9781410600219>
- Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information and Management*, 62(4),

104135. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135>

- Çetinkaya, B., & Sürücü, L. (2025). The Influence of Digital Culture and Digital Leadership on Innovative Work Behavior. *Studies in Media and Communication*, 13(3), 236–247. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i3.7709>
- Chen, K. J., & Lin, C. P. (2024). Exploring the influence of workplace environment on job performance: a socio-cognitive perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 35(15–16), 1816–1832. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2404438>
- Chin W. Wynne. (1998). The partial least squares approach to SEM. In *Modern Methods for Business Research* (Vol. 10, pp. 295–336).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2024). *RESEARCH DESIGN: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 2). SAGE Publication, Inc.
- Curzi, Y., Fabbri, T., Scapolan, A. C., & Boscolo, S. (2019). Performance appraisal and innovative behavior in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01659>
- Devianti, R., Subiyanto, D., & Ratna Purnamarini, T. (2025). Digital Transformation as a Driver of Innovative Behavior: the Mediating Roles of HR Analytics and Psychological Well-being at the Library and Archives Office of Bantul Regency. *International Journal of Economics and Management Review*, 3(3), 46–60. <https://doi.org/10.58765/ijemr.v3i3.275>
- Dung, N. T., Thuy, N. N., Hue, N. T. M., Nam, N. H., & Ly, D. D. (2023). E-Commerce Application of Enterprises in Viet Nam. *European Journal of Development Studies*, 3(2), 78–83.

<https://doi.org/10.24018/ejdevelop.2023.3.2.248>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables. *Journal of Marketing Research*, *XVIII*(February), 39–50.

Gonçalves, L. L. (2023). Digital Dependence in The Past Decade: A Systematic Review. *Addiction Research and Adolescent Behaviour*, *06*(01), 01–18.

<https://doi.org/10.31579/2688-7517/059>

Gonçalves, L. L., Egídio Nardi, A., Bortolanza, S., King, M., Santos, H., Rodrigues, D., & King, A. L. S. (2022). Evaluation of Digital Dependence of Employees in the Organizational Environment. *Inquiry (United States)*, *59*, 1–8.

<https://doi.org/10.1177/00469580211055582>

Gonçalves, L. L., Nardi, A. E., & King, A. L. S. (2023). Digital Dependence in Organizations: Impacts on the Physical and Mental Health of Employees. *Clinical Practice & Epidemiology in Mental Health*, *19*(1), 2022–2024.

<https://doi.org/10.2174/17450179-v19-e230109-2022-17>

Guo, P., Xiao, F., Rui, W., Jia, Z., & Xu, J. (2021). A Two-Stage Path Planning Method for the Rearrangement Problem in Modular Puzzle-Based Storage System. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021.

<https://doi.org/10.1155/2021/6626569>

Guy, J. S. (2019). Digital technology, digital culture and the metric/nonmetric distinction. *Technological Forecasting and Social Change*, *145*(May), 55–61.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.005>

Hair, Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) [3 ed]. In *Sage*

Publishing (Vol. 3, Number 1).

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered

Hair, J. F., Ringle, C. M., Danks, N. P., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.

Handiman, U. T., & Adam, D. (2024). Innovation Work Behavior in the Digital Era: a Systematic Literature Review. *Ultima Management : Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 319–342. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v16i2.3938>

Held, P., Heubeck, T., & Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*, 1687–1715. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5>

Janssens, W., Wijnen, K., De Pelsmacker, P., & Van Kenhove, P. (2008). Marketing Research with SPSS. In *Marketing Research with SPSS*. Pearson. <https://doi.org/10.12737/2157610>

Johri, A., Singh, R. K., Kushwaha, B. P., Alhumoudi, H., Alakkas, A., & Khoja, M. (2025). Leveraging open innovation for e-commerce success: The contingent role of accounting information systems and artificial intelligence. *Journal of Innovation and Knowledge*, 10(4), 100737. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100737>

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.

<https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>

Kim, M., Oh, J., & Kim, B. (2021). Experience of digital music services and digital self-efficacy among older adults: Enjoyment and anxiety as mediators. *Technology in Society*, 67(June), 101773. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101773>

Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>

Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., & Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>

Li, J., Wang, Y., & Han, J. (2026). A study on the relationship between digital leadership, digital self-efficacy, and work engagement: the moderating role of technostress. *Frontiers in Psychology*, 17(February). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1751207>

Liu, Y., Zhang, Y., Tian, M., & Li, X. (2026). Understanding the impact of digital organizational culture on employees' innovative work behavior. *International Journal of Information Management*, 88(February), 103047. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103047>

Lukito, D., Suharnomo, S., Perdhana, M. S., & Jayanti, S. T. (2025). Digital Organizational Culture: Concept and Scale Development. *Journal The Winners*, 26(1), 73–84. <https://doi.org/10.21512/tw.v26i1.13405>

- Manley, S. C., Hair, J. F., Williams, R. I., & McDowell, W. C. (2021). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(4), 1805–1825. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00687-6>
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175(November 2021). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121352>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(June 2019), 119962. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- McPhail, R., Chan, X. W., May, R., & Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: an exploratory scoping review. *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385>
- Mollah, M. A., Pal, D., Amin, M. Bin, Rahaman, M. A., & Abdullah, M. (2024). Effect of technological culture and knowledge sharing on organizational performance: The mediating role of digital innovation and self-efficacy as moderation. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 1–29. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.7594>
- Müller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture: The case of a danish media company. *Scandinavian*

- Journal of Information Systems*, 31(2), 3–34.
- Nations, U. (2024). *Digital economy report Shaping an*. 1–36.
- Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 14–34. <https://doi.org/10.1037/apl0000029>
- Paredes-Aguirre, M., Campoverde Aguirre, R., Hernandez-Pozas, O., Ayala, Y., & Barriga Medina, H. (2024). The Digital Self-Efficacy Scale: Adaptation and Validation of Its Spanish Version. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3952946>
- Paredes-Aguirre, M., Hernandez-Pozas, O., Ayala, Y., & Campoverde Aguirre, R. (2025). The stress-busting power of Digital Self-Efficacy: Does training format matter for workers? *Current Research in Behavioral Sciences*, 8(October 2024), 100161. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100161>
- Pfaff, Y. M., Wohlleber, A. J., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers and Industrial Engineering*, 183(February), 109432. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>
- Pimentel, J. L. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 4531, 183–191. <http://gssrr.org/index.php?journal=JournalOfBasicAndApplied>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*,

13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>

Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2024). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1883036>

Pusat Kebijakan Perdagangan Domestik Badan Kebijakan Perdagangan Kementerian Perdagangan. (2025). Kinerja Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) Indonesia Tahun 2025. *Kinerja Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) Indonesia Tahun 2025*, 1(11150331000034), 1–147. <https://bkperdag.kemendag.go.id/unduh-file/a11ba920-123c-4a4f-856b-cdbb1f0f64c4>

Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the Number of Categories in Agree-Disagree Scales. *Sociological Methods and Research*, 43(1), 73–97. <https://doi.org/10.1177/0049124113509605>

Samsuden, N. S., Kohar, U. H. A., Khatib, S. F. A., & Abbas, A. F. (2024). Digital Capabilities and Business Performance: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 16(24), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su162411108>

Schein, E. H., & Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein. In *The Academy of Management Review*.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2011). Business Research Methods: A skill-building approach. In Wiley. <https://doi.org/http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-111994225X.html#>

- Sharma, R., Shramishtha, S., & Sanobar, F. (2023). E-Commerce and Digital Transformation: Trends, Challenges, and Implications. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 5(5), 1–9.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i05.7128>
- Simbolon, N. L., Noermijati, N., Setiawan, M., & Vata, R. D. (2025). *The Mediating Role Of Work Behaviour In The Relationship Between Work Engagement , Self-Efficacy , And Civil Servants ' Performance : Evidence From Indonesia*. 11(24), 3958–3973.
- Stan, D. S., Leuven, H.-K., Be Guy, S. D., Gyes, V., Hootege, G. Van, & Leuven, C.-K. (2014). The Innovative Work Behaviour concept: definition and orientation. *Behavior and Organization*, 27(2), 139–156.
- Sun, T. Y., & Yoon, M. K. (2025). The impact of digital transformation on faculty performance in higher education: the mediating role of digital self-efficacy and the moderating role of task-technology fit. *Frontiers in Psychology*, 16(October).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1693375>
- Supriyati, & P Harahap, S. (2022). Website Characteristics on Customer Satisfaction. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5(2), 57–63.
<https://doi.org/10.21009/jobbe.005.2.08>
- Ulfert-Blank, A. S., & Schmidt, I. (2022). Assessing digital self-efficacy: Review and scale development. *Computers and Education*, 191(March), 104626.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104626>
- Upadhyay, P., & Kumar, A. (2020). The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and

- a firm's performance. *International Journal of Information Management*, 52(November 2019), 102100. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102100>
- Wajidi, F. A., Eruj Wajidi, R., Mahwish, S., Kamila, M. I., & Anosh, T. (2023). Technology Trends and Their Impact on the E-commerce Industry. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(4), 236–253. <https://doi.org/10.58661/ijssse.v3i4.227>
- Wang, X., Lin, M., Wang, Y., Qiu, L., Zhou, H., Hu, H., & Hu, F. (2025). Do Digital Technology-Related Demands Facilitate Employees' Innovative Behavior? The Effects of Career Resilience and Perceived Organizational Support. *SAGE Open*, 15(4), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440251393866>
- Westergren, U. H., Mähler, V., & Jadaan, T. (2024). Enabling digital transformation: Organizational implementation of the internet of things. *Information and Management*, 61(6). <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103996>
- 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>
- Xicang, Z., Bilal, M., Jiying, W., Sohu, J. M., Akhtar, S., & Itzaz Ul Hassan, M. (2024). Unraveling the Factors Influencing Digital Transformation and Technology Adoption in High-Tech Firms: The Moderating Role of Digital Literacy. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241300189>
- Yang, Y., & Xu, Q. (2023). *E-commerce Development and Enterprise Innovation: The Moderating Effect of Digital Transformation*. Atlantis Press International BV.

https://doi.org/10.2991/978-94-6463-210-1_20

Yılmaz, G., Hasırcı, I., Zeybek, F., Irkılata, E., & Yıldız, R. Ö. (2024). the Mediating Role of Digital Organizational Culture in the Impact of Digital Leadership on Exploratory Innovation. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(53), 1231–1255.
<https://doi.org/10.35408/comuybd.1451337>

Yusuf, D. M., Wihara, D. S., & Maulana, M. Z. F. (2026). *Kilisuci International Conference on Economic & Business Vol . 4 Year 2026 The Effect of Digital Competence And Self-Efficacy on Innovative Work Behaviour : The Moderating Role of Digital Culture at PT . Pegadaian Manukan Branch Surabaya Kilisuci Internat. 4*, 1025–1038.

Zahra, N., Manthar, S., & Anwar, R. S. (2026). Innovative work behaviors in the digital age: The influence of organizational structures and processes. *Transformations and Sustainability*, 2(1), 12–40.
<https://doi.org/10.63775/gncn5x84>

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Griffin, M., & Carr, J. C. (2009). *Business Research Methods* (8th ed.). South-Western College Pub.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Pembukaan Kuesioner Penelitian

Kuesioner Digital Organizational Culture dan Innovative Work

Behavior Karyawan E-Commerce

Perkenalkan nama saya Muhammad Rayhan Al Farizi.

Saya adalah seorang mahasiswa jurusan Manajemen di Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang pengaruh digital organizational culture terhadap innovative work behavior karyawan e-commerce.

Jika anda adalah seorang karyawan di perusahaan e-commerce, dimohon waktunya selama 5-10 menit untuk mengisi kuesioner ini. Seluruh data dan informasi yang anda berikan dijamin kerahasiannya dan hanya dipergunakan untuk kebutuhan akademis serta dapat dipertanggungjawabkan.

Terima kasih telah bersedia membantu dalam penelitian saya.

Jika anda memiliki pertanyaan lebih lanjut silakan hubungi saya melalui e-mail di:

18311499@students.uii.ac.id

Lampiran 2

Isi Kuesioner Penelitian

Bagian 1: Variabel Penelitian

PETUNJUK PENGISIAN:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

No.	Variabel	Pernyataan	Opsional Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
1.	Digital Organizational Culture	Saya merasa sesama karyawan dan tim kerja sudah berkolaborasi dengan baik dalam proyek inovasi dan transformasi digital di perusahaan ini.					
2.		Saya melihat adanya dukungan penuh dan keterbukaan yang jelas terhadap penggunaan teknologi digital di seluruh lingkungan perusahaan.					

No.	Variabel	Pernyataan	Opsi Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
3.		Perusahaan selalu menyampaikan strategi digitalnya kepada seluruh karyawan serta menghargai setiap masukan dan saran yang kami berikan.					
No.	Variabel	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	<i>Digital Self-Efficacy</i>	Saya yakin bisa belajar menggunakan perangkat digital dengan mudah.					
2.		Saya merasa bisa menggunakan perangkat digital dengan lancar dan baik.					
3.		Saya mampu memilah mana data atau informasi digital yang valid (benar) dan mana yang keliru saat sedang bekerja.					
No.	Variabel	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS

No.	Variabel	Pernyataan	Opsi Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
1.	Digital Technology Dependence	Saya mengandalkan teknologi digital untuk melakukan atau membantu pekerjaan saya sehari-hari.					
2.		Saya mengandalkan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan di pekerjaan.					
3.		Saya merasa kinerja atau performa saya meningkat karena diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi digital di perusahaan.					
No.	Variabel	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Innovative Work Behavior	Saya mencari metode, teknik, atau alat kerja yang baru.					
2.		Saya berusaha meyakinkan rekan kerja atau atasan agar					

No.	Variabel	Pernyataan	Opsi Jawaban				
			STS	TS	KS	S	SS
		mau mendukung ide-ide baru yang saya usulkan.					
3.		Saya berusaha mendapatkan persetujuan dari manajemen/pimpinan untuk menerapkan ide-ide inovatif saya.					
4.		Saya bisa membuat rekan kerja atau atasan bersemangat (<i>excited</i>) dengan ide baru yang saya bawa.					
5.		Saya menerapkan ide baru di tempat kerja dengan perencanaan yang matang.					

Bagian 2: Karakteristik Responden

No.	Pertanyaan	Opsi Jawaban
1.	Inisial	
3.	Jenis kelamin	Perempuan
		Laki-laki
4.	Usia	

No.	Pertanyaan	Opsi Jawaban
5.	Pendidikan Terakhir	
6.	Berapa lama anda bekerja di perusahaan <i>e-commerce</i> ?	
7.	Divisi atau posisi anda di perusahaan.	
8.	Seberapa sering anda menggunakan teknologi digital dalam bekerja?	Tidak Pernah
		Sangat Jarang
		Jarang
		Sering
		Sangat Sering
9.	Jenis perusahaan <i>e-commerce</i> tempat anda Bekerja.	

Lampiran 3

Hasil Olah Data dengan SmartPLS3

Korelasi Indikator

Missing Value Marker: [None](#) Missing Values: 0

Indicators	Indicator Correlations			Raw File										
	DOC1	DOC2	DOC3	DSE1	DSE2	DSE3	DTD1	DTD2	DTD3	IWB1	IWB2	IWB3	IWB4	IWB5
DOC1	1.000													
DOC2	0.643	1.000												
DOC3	0.703	0.735	1.000											
DSE1	0.608	0.762	0.641	1.000										
DSE2	0.722	0.708	0.602	0.754	1.000									
DSE3	0.654	0.681	0.626	0.718	0.741	1.000								
DTD1	0.735	0.784	0.645	0.808	0.807	0.759	1.000							
DTD2	0.637	0.755	0.683	0.714	0.708	0.682	0.719	1.000						
DTD3	0.674	0.756	0.677	0.776	0.764	0.790	0.789	0.717	1.000					
IWB1	0.660	0.641	0.622	0.602	0.626	0.555	0.622	0.576	0.663	1.000				
IWB2	0.613	0.648	0.640	0.583	0.661	0.610	0.618	0.599	0.651	0.673	1.000			
IWB3	0.637	0.639	0.640	0.695	0.668	0.668	0.647	0.630	0.677	0.683	0.682	1.000		
IWB4	0.629	0.679	0.695	0.652	0.615	0.624	0.638	0.667	0.654	0.666	0.714	0.684	1.000	
IWB5	0.573	0.674	0.623	0.705	0.720	0.697	0.684	0.660	0.726	0.597	0.644	0.677	0.700	1.000

Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Org...	0.872	0.874	0.921	0.796
Digital Self...	0.894	0.895	0.934	0.825
Digital Tech...	0.896	0.897	0.935	0.828
Innovative ...	0.911	0.912	0.934	0.738

Rerata Variabel

Indikator Indikator Untuk
PLS-SEM BOOK - Cor
Archive

Missing Value Marker: [None](#)

Missing Values: 0

Indicators	Indicator Correlations	Raw File							
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard D...	Excess Kurt...	Skewness
DOC1	1	0	4.006	4.000	1.000	5.000	1.069	0.139	-1.006
DOC2	2	0	3.813	4.000	1.000	5.000	1.269	0.034	-1.001
DOC3	3	0	3.858	4.000	1.000	5.000	1.092	0.306	-0.944
DSE1	4	0	4.032	4.000	1.000	5.000	1.121	0.319	-1.118
DSE2	5	0	4.026	4.000	1.000	5.000	1.213	0.560	-1.234
DSE3	6	0	3.929	4.000	1.000	5.000	1.165	0.290	-1.048
DTD1	7	0	4.058	4.000	1.000	5.000	1.165	0.497	-1.226
DTD2	8	0	3.742	4.000	1.000	5.000	1.196	0.009	-0.860
DTD3	9	0	4.058	4.000	1.000	5.000	1.154	0.329	-1.157
IWB1	10	0	3.806	4.000	1.000	5.000	1.136	0.465	-1.024
IWB2	11	0	3.826	4.000	1.000	5.000	1.036	0.324	-0.910
IWB3	12	0	3.671	4.000	1.000	5.000	1.197	-0.244	-0.775
IWB4	13	0	3.703	4.000	1.000	5.000	1.126	0.102	-0.846
IWB5	14	0	3.974	4.000	1.000	5.000	1.095	0.317	-0.990

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Discriminant Validity				
☒ Fornell-Larcker Criterion	☒ Cross Loadings	☒ Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	☒ Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	
	Digital Organizational Culture	Digital Self-Efficacy	Digital Technology Dependence	Innovative Work Behavior
Digital Org...	0.892			
Digital Self...	0.825	0.908		
Digital Tech...	0.871	0.916	0.910	
Innovative ...	0.837	0.828	0.829	0.859

Discriminant Validity				
☒ Fornell-Larcker Criterion	☒ Cross Loadings	☒ Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	☒ Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	
	Digital Organizational Culture	Digital Self-Efficacy	Digital Technology Dependence	Innovative Work Behavior
DOC1	0.873	0.728	0.750	0.724
DOC2	0.896	0.789	0.841	0.764
DOC3	0.908	0.686	0.734	0.750
DSE1	0.755	0.908	0.843	0.755
DSE2	0.760	0.917	0.835	0.767
DSE3	0.734	0.900	0.818	0.736
DTD1	0.811	0.872	0.920	0.748
DTD2	0.778	0.772	0.890	0.730
DTD3	0.790	0.855	0.920	0.785
IWB1	0.719	0.655	0.682	0.839
IWB2	0.711	0.680	0.684	0.862
IWB3	0.716	0.745	0.716	0.869
IWB4	0.749	0.694	0.717	0.877
IWB5	0.701	0.778	0.759	0.846

Outer Loading

FIX.splism PLS Algorithm (Run No. 1) FIX.txt Bootstrapping (Run No. 1) Blindfolding (Run No. 1)

Outer Loadings

Matrix

	Digital Organizational Culture	Digital Self-Efficacy	Digital Technology Dependence	Innovative Work Behavior
DOC1	0.873			
DOC2	0.896			
DOC3	0.908			
DSE1		0.908		
DSE2		0.917		
DSE3		0.900		
DTD1			0.920	
DTD2			0.890	
DTD3			0.920	
IWB1				0.839
IWB2				0.862
IWB3				0.869
IWB4				0.877
IWB5				0.846

Hasil Uji Kolinearitas

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values	Inner VIF Values
	VIF
DOC1	2.123
DOC2	2.336
DOC3	2.707
DSE1	2.665
DSE2	2.865
DSE3	2.554
DTD1	3.040
DTD2	2.359
DTD3	3.018
IWB1	2.348
IWB2	2.613
IWB3	2.647
IWB4	2.828
IWB5	2.373

Hasil Uji *R-Square*

R Square			
Matrix	R Square	R Square Adjusted	
Digital Self...	0.681	0.679	
Digital Tech...	0.759	0.758	
Innovative ...	0.762	0.757	

Hasil Uji *Q-Square*

Construct Crossvalidated Redundancy							
Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	Case6	Case7
			SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)		
Digital Organizational Culture			465.000	465.000			
Digital Self-Efficacy			465.000	205.835	0.557		
Digital Technology Dependence			465.000	175.402	0.623		
Innovative Work Behavior			775.000	346.611	0.553		

Hasil Uji Koefisien Jalur (*Direct Effect*)

Path Coefficients						
Mean, STDEV, T-Values, P-Values			Confidence Intervals		Confidence Intervals Bias C	
	Original Sa...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics (...)	P Values	
Digital Org...	0.825	0.824	0.031	26.988	0.000	
Digital Org...	0.871	0.871	0.024	35.606	0.000	
Digital Org...	0.435	0.443	0.107	4.052	0.000	
Digital Self...	0.354	0.349	0.113	3.134	0.002	
Digital Tech...	0.126	0.123	0.115	1.095	0.274	

Hasil Uji Efek Mediasi (*Indirect Effect*)

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values		Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Corrected	Samples		
		Original Sa...	Sample Me...	Standard D...	T Statistics (...)	P Values
Digital Organizational Culture -> Digital Self-Efficacy -> Innovative Work Behavior		0.292	0.288	0.094	3.096	0.002
Digital Organizational Culture -> Digital Technology Dependence -> Innovative Work Behavior		0.110	0.107	0.100	1.092	0.275

Lampiran 4

Tabel Tabulasi Data 155 Responden

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
4	5	5	4	4	3	5	3	4	2	1	1	1	2	44
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	62
3	5	3	5	5	5	5	4	4	3	3	3	2	3	53
4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	51
4	2	2	4	5	4	5	3	4	3	3	2	3	3	47
3	4	2	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	49
5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	63
4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	63
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	58
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	63
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	3	4	4	52
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	52
3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	3	4	52
3	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	4	4	3	55
4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	5	3	4	4	56
4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	55
4	3	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	56

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
4	5	3	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	3	57
5	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	3	60
5	3	4	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	3	56
4	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	3	4	5	57
4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	62
5	3	5	2	3	3	3	2	3	3	5	2	3	2	44
2	3	3	5	2	5	3	2	5	2	1	3	2	3	41
5	2	3	1	3	2	2	1	2	5	3	2	2	3	36
5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	3	5	4	3	54
5	2	3	2	2	1	3	1	2	5	3	2	2	1	34
2	1	2	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	2	23
5	3	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	3	4	56
4	4	5	4	5	4	4	3	5	3	4	5	3	5	58
5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	5	5	59
5	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	3	5	4	59
2	1	1	2	2	2	2	1	3	1	2	2	1	3	25
3	1	2	1	2	1	2	3	2	3	2	1	2	1	26
2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2	28

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
5	3	4	4	3	5	4	3	3	3	5	3	4	3	52
2	3	3	2	1	2	2	3	2	3	2	1	2	1	29
3	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	1	2	29
2	3	2	2	3	1	2	3	2	3	2	1	3	3	32
2	3	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	29
2	2	3	3	1	1	2	1	2	3	2	3	1	1	27
2	2	3	3	1	1	2	3	1	1	2	1	3	3	28
2	2	3	3	1	1	2	2	2	1	3	1	2	3	28
3	1	2	2	1	3	2	1	2	3	1	2	1	2	26
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	64
4	3	4	5	5	3	4	5	4	3	4	5	3	4	56
2	1	1	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	28
2	1	3	2	1	2	1	2	2	1	2	1	3	3	26
4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	61
2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	2	26
4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	59
5	3	4	4	4	4	5	3	3	4	5	4	5	4	57
5	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	3	4	5	58

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	3	25
2	1	1	2	3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	28
2	1	1	2	2	2	1	3	1	1	2	3	1	2	24
4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	62
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	63
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	63
5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	64
4	4	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	59
5	4	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	5	60
5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	62
4	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	47
4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	58
4	4	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	61
4	3	3	4	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	53
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	60
5	4	3	4	4	4	5	5	5	2	4	2	2	4	53
4	3	3	3	4	3	5	3	3	2	3	3	3	3	45

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	3	5	59
4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	5	5	63
3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	62
5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	62
3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
5	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	60
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	18
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	58
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	59
5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	59
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	65
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	65
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	68
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	5	60
4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	61
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	65
4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	65

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	60
5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	62
5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	67
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	61
2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	24
5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	65
2	1	1	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	23
5	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	62
1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	22
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	62
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	64
5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	64
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	68
5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	61
4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	61
4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	3	5	61
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	65
5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	60

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	18
4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	4	5	5	5	5	3	5	3	4	5	4	5	62
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	65
4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	65
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	60
2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	46
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	67
4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	69
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	65
5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	66
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	58
4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	59
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	59
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	66

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	58
5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	63
3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	58
5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	4	5	61
4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4	3	5	59
4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	4	5	57
5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	3	3	5	62
4	3	4	5	4	4	5	4	5	3	3	4	5	5	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	5	61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	66
4	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	3	4	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	60
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	61
3	5	4	4	5	5	5	4	5	3	5	2	3	4	57
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	67

Digital Organizational Culture			Digital Self- Efficacy			Digital Technology Dependence			Innovative Work Behavior					Total
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	5	
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	64
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	65
5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	62
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	65
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	58
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	65
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	65
4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	64
4	5	4	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	5	60
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	66
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	63

Lampiran 5

Tabulasi Data Profil Responden.

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis <i>E-Commerce</i>
Perempuan	26	1 tahun	S1	Customer service	5	Marketplace
Laki-laki	26	2 tahun	S1	Customer care	5	Transportasi online
Perempuan	26	6 bulan	S1	Customer Service live chat	5	Shopee
Perempuan	30	3 tahu	S1	E-commerce Assistant	5	Retail
Perempuan	23	1.5 tahun	S1 Management	Customer Service	5	Retail
Perempuan	24	2 tahun	S1	CS	5	Watsons SG
Perempuan	24	1 tahun	S1	Customer Service	5	Marketplace
Perempuan	24	5 tahun	SMA	Admin	5	kosmetik
Perempuan	25	2 Tahun	S1	Customer service	5	marketplace
Perempuan	22	2 tahun	S1 arsitektur	Customer service	5	Shopee
Perempuan	25	3 tahun	S1	Admin	4	Tokped
Laki-laki	27	1 thn	D3	Staff	4	Tokshop
Perempuan	22	2 thn	SMK	Karyawan	4	Cikalon
Perempuan	26	2 thn	S1	Staff admin	4	Sabena
Laki-laki	26	3 thn	D3	Staff admin	4	Papayan
Perempuan	25	1 thn	D3	Admin	4	Sosoft
Laki-laki	25	1 thn	S1	Hrd	5	Briecof
Perempuan	23	3 tahun	S1	Staff	5	B2B
Laki-laki	25	4 tahun	S1	Staff	5	O2O
Perempuan	26	3 tahun	D3	Staff	4	B2C
Perempuan	24	2tahun	D3	Marketing	4	B2C
Perempuan	23	2 tahun	SMA	Produksi	4	B2C
Laki-laki	27	3thn	SMA	Staff	3	B2C
Perempuan	24	2 tahun	SMA	Staff	4	B2B
Laki-laki	24	2thn	D3	Staff	3	B2C
Perempuan	25	3thn	D3	IT	5	B2B
Laki-laki	24	2thn	SMA	Staff	3	B2C

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis E-Commerce
Perempuan	21	1thn	SMA	Staff	3	B2C
Perempuan	22	2thn	SMA	Produksi	2	B2C
Perempuan	28	5thn	D3	IT	5	B2B
Laki-laki	26	4thn	D1	Sales	4	B2C
Perempuan	24	2thn	SMA	Staff	4	B2C
Laki-laki	25	3thn	SMK	Karyawan	3	B2C
Perempuan	24	2thn	SMA	Staff	3	B2C
Laki-laki	24	3thn	SMK	Produksi	3	B2C
Perempuan	25	3thn	S1	Finance	5	O2O
Perempuan	23	2thn	SMA	Staff	3	B2B
Perempuan	25	2thn	SMK	Staff	3	B2C
Perempuan	25	3thn	SMK	Staff	4	B2B
Perempuan	24	2thn	D1	Marketing	4	B2B
Perempuan	25	3thn	SMK	Staff	3	B2C
Laki-laki	25	2thn	SMA	Karyawan	4	B2B
Perempuan	23	2thn	SMA	Produksi	3	B2C
Perempuan	25	3thn	SMK	Staff	4	B2B
Perempuan	25	2thn	S1	Finance	5	B2B
Perempuan	24	2thn	D3	Staff	4	B2B
Perempuan	27	3thn	SMA	Produksi	3	B2C
Laki-laki	23	2thn	SMA	Staff	4	B2B
Perempuan	26	3thn	S1	Marketing	5	B2C
Perempuan	24	3thn	D3	Staff	2	B2C
Perempuan	24	2thn	SMA	Produksi	2	B2B
Perempuan	24	2thn	SMK	Produksi	2	B2C
Perempuan	26	3thn	SMK	Produksi	3	B2C
Perempuan	26	2thn	SMK	Staff	2	B2C
Perempuan	24	2 tahun	SMA	Produksi	2	B2C
Laki-laki	28	5thn	SMA	Produksi	2	B2C
Perempuan	25	2thn	SMK	Produksi	3	B2B
Perempuan	26	3thn	D3	Marketing	5	B2B
Perempuan	24	1thn	S1	Finance	5	B2B
Perempuan	29	5thn	S1	HRD	5	B2B
Perempuan	26	2 tahun	S1	costumer sercive	5	marketplace
Perempuan	27	1, 5 tahun	S1	accounting	5	market place
Perempuan	28	4 tahun	s1	Costumer Service	5	marketplace

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis E-Commerce
Perempuan	23	1 tahun	S1	seller representative	5	shopee
Laki-laki	24	1 tahun 2 bulan	S1	seller administrative	5	Platform jual beli produk
Perempuan	31	4 tahun	S1	Marketing	4	Marketplace
Laki-laki	35	3	S1	Operation	5	Marketplace
Perempuan	24	1 tahun	S1	SID	4	BPO
Perempuan	25	1 Tahun 1 Bulan	S1	Customer Service Agent	5	marketplace c2c
Perempuan	24	1 tahun	S1	agent CS	5	shopee
Perempuan	24	1 tahun	S-1	Agent	4	Marketplace E-commerce
Laki-laki	24	6 bulan	S1	customer service	5	marketplace
Perempuan	27	2 tahun	S1	Marketing	5	marketplace
Perempuan	32	5 tahun	S1	R&D	5	marketplace
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	spv	5	E-Commerce Produk Gaming
Perempuan	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	Marketplace Umum
Perempuan	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	E-Commerce Peralatan Rumah Tangga
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	spv	5	E-Commerce Bahan Baku Industri
Perempuan	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Furnitur
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Mainan dan Hobi
Laki-laki	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	E-Commerce Kesehatan
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	staff	5	E-Commerce Logistik dan Pengiriman
Perempuan	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	E-Commerce Elektronik

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis E-Commerce
Laki-laki	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce Hewan Peliharaan
Laki-laki	28	2 tahun	SMA	karyawan	4	E-Commerce Produk Bayi dan Anak
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Produk Muslim
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	spv	5	E-Commerce Produk Custom/Print-on-Demand
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	staff	5	E-Commerce Farmasi
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Dekorasi Rumah
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	spv	5	Social Commerce
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Multi-Kategori
Laki-laki	28	2 tahun	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Olahraga
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	spv	5	Live Commerce
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Perhiasan
Perempuan	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	E-Commerce Fashion
Perempuan	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce Gadget dan Aksesoris
Laki-laki	28	2 tahun	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Otomotif
Laki-laki	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Produk Ramah Lingkungan

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis E-Commerce
Perempuan	32	3 tahun	Sarjana	cs	5	E-Commerce Perlengkapan Kantor
Perempuan	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Bahan Bangunan
Perempuan	28	2 tahun	SMA	karyawan	3	E-Commerce Kecantikan
Perempuan	31	2 tahun	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Makanan dan Minuman
Laki-laki	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce Produk Pertanian
Perempuan	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce Kerajinan Tangan
Laki-laki	31	3 tahun	Sarjana	staff	4	E-Commerce Produk Digital
Laki-laki	31	3 tahun	Sarjana	staff	5	E-Commerce Tiket dan Travel
Laki-laki	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce UMKM Lokal
Perempuan	31	2 tahun 6 bulan	Diploma	staff	4	E-Commerce Grosir/B2B
Perempuan	28	2 tahun	Diploma	karyawan	4	E-Commerce Buku dan Alat Tulis
Laki-laki	26	2 tahun	S1	IT	5	Marketplace
Laki-laki	27	2 tahun	S1	Marketing	5	Marketplace
Perempuan	26	2 tahun	S1	seller management	4	Shopee
Laki-laki	23	2 tahun	SMA	admin	5	marketplace
Perempuan	26	1 tahun	SMK	Marketplace	4	Marketplace
Perempuan	26	2 tahun	S1	Admin operasional	5	UD
Perempuan	34	4 tahun	S1	marketing	5	B2C
Laki-laki	22	3 bulan	S1	Costumer care	5	B2C

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis E-Commerce
Laki-laki	28	8bulan	S1	accounting	5	Marketplace
Laki-laki	28	2 tahun	S1	IT	5	B2C
Laki-laki	26	2 tahun	S1	IT	5	B2C
Laki-laki	26	1 tahun	S1	Software engineer	5	B2C
Perempuan	28	4tahun	S1	admin sosmed	5	B2C
Laki-laki	28	3,5 tahun	s1	HRD	5	B2C
Perempuan	31	3 tahun	S1	customer service	5	marketplace
Laki-laki	29	2 tahun	S1	IT	5	Marketplace
Perempuan	25	5 tahun	SMK	Marketing	5	Retail
Perempuan	29	4 tahun	S1	Costumer care	5	B2C
Perempuan	29	8 bulan	s1	GA	5	marketplace
Perempuan	24	2.5 tahun	s1	seller operation	5	B2C
Perempuan	26	1 tahun	S1	Marketing	5	Marketplace
Perempuan	22	5 bulan	SMA	customer service	5	marketplace
Perempuan	25	3 tahun	S1	Costumer Care	5	Marketplace
Laki-laki	23	3 tahun	S1	Business Development	5	Business to Consumer/ B2C
Laki-laki	26	3 tahun	S1	IT	5	B2C
Perempuan	27	1 tahun	s1	accounting	5	marketplace
Laki-laki	28	3 tahun	S1	IT	5	B2C
Perempuan	23	4 bulan	S1	admin online	5	B2C
Laki-laki	27	2 tahun	S1	IT	5	Marketplace
Perempuan	25	2 tahun	s1	CRM	5	marketplace
Laki-laki	28	4 tahun	S1	R&D	5	B2C
Laki-laki	35	2 tahun	S1	finance	4	marketplace
Laki-laki	29	3 bulan	S1	marketing	5	B2C
Laki-laki	24	2 tahun	S1	HRD	5	B2b tour
Perempuan	28	5 tahun	S1	Costumer care	5	B2C
Laki-laki	24	2 tahun	S1	Hrd	5	Shopee
Laki-laki	24	2 tahun	S1	Hrd	5	Tik tok
Perempuan	23	2 tahun	S1	Marketing	5	Tiktok shop

Jenis Kelamin	Usia	Durasi Kerja	Pendidikan Terakhir	Divisi atau Posisi	Intensitas Menggunakan Teknologi Digital	Jenis <i>E-Commerce</i>
Laki-laki	25	1 tahun	S1	Marketing	5	B2C
Laki-laki	31	3 tahun	S1	Finance	5	marketpalce
Laki-laki	26	1 tahun	S1	Data analyst	5	Marketplace
Laki-laki	28	4 tahun	S1	IT	5	B2C
Laki-laki	26	2	S1	Customer service	4	Telemarketing
Perempuan	28	4 tahun	S1	customer service	5	B2C
Laki-laki	27	3 tahun	S1	IT	5	B2C
Perempuan	28	4 tahun	S1	Campaign	5	Marketplace