E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Transformasi Budaya Organisasi di Era Digital: Systematic Literature Review tentang Adaptasi, Inovasi, dan Kinerja Organisasi

Nadia Dwi Astri[1], Shelvina Meiliza Pramesti[2], Widyanti Putri[3], Vivi Nila Sari[4]
[1,2,3,4]Universitas Putra Indonesia YPTK Padang
E-Mail: Nadiadwiastri@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital menuntut perubahan nilai, norma, dan perilaku kerja, bukan sekadar adopsi teknologi. Namun, bukti tentang peran budaya organisasi dalam proses tersebut tersebar di berbagai disiplin dan sering disimpulkan secara berlebihan. Penelitian ini bertujuan memetakan dan menyintesis bukti tentang hubungan budaya organisasi dengan adaptasi, inovasi, dan kinerja organisasi dalam konteks transformasi digital. Systematic literature review ini mengacu pada pedoman pelaporan PRISMA 2020. Pencarian dilakukan melalui basis data akademik Consensus (yang mengindeks Semantic Scholar, OpenAlex, dan PubMed) dan mesin pencari web pada 28 Oktober dan 2 November 2026, dengan total 18 kueri dan penelusuran tertarget. Dari 184 rekaman yang teridentifikasi dan 73 laporan yang dinilai kelayakannya, 33 artikel jurnal terbitan 2019–2025 disertakan dan disintesis secara tematik. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi jarang menjadi pendorong langsung kinerja. Budaya lebih sering berperan sebagai anteseden kapabilitas digital, mediator antara kepemimpinan atau transformasi digital dan luaran organisasi, serta pemoderasi yang menentukan apakah investasi digital menghasilkan kinerja. Hubungan kepemimpinan dengan budaya, budaya dengan adaptasi, dan budaya dengan kinerja didukung secara konsisten. Sebaliknya, hubungan budaya dengan inovasi menunjukkan hasil beragam meskipun cenderung positif. Sebagian besar bukti berasal dari survei potong lintang, dan hanya satu studi yang menggunakan data panel, sehingga klaim kausal masih terbatas. Penelitian ini menawarkan kerangka konseptual yang menandai setiap hubungan menurut kekuatan buktinya, serta agenda penelitian yang menekankan desain longitudinal, pengukuran perubahan budaya, dan konteks sektor publik serta UMKM di Indonesia.

Kata kunci: budaya organisasi; budaya digital; transformasi digital; adaptasi organisasi; inovasi; kinerja organisasi

Abstract

Digital transformation requires changes in values, norms, and work behavior, not merely technology adoption, yet evidence on the role of organizational culture in this process is scattered across disciplines and often overstated. This study maps and synthesizes evidence on the relationship between organizational culture and organizational adaptation, innovation, and performance in the context of digital transformation. This systematic literature review follows the PRISMA 2020 reporting guideline. Searches were run in the Consensus academic database (indexing Semantic Scholar, OpenAlex, and PubMed) and a web search engine on 28 October and 2 November 2026, using 18 queries in total plus targeted searches. Of 184 records identified and 73 reports assessed for eligibility, 33 journal articles published between 2019 and 2025 were included and synthesized thematically. The results show that organizational culture rarely acts as a direct

driver of performance. It more often works as an antecedent of digital capabilities, a mediator between leadership or digital transformation and organizational outcomes, and a moderator that determines whether digital investments translate into performance. The relationships between leadership and culture, culture and adaptation, and culture and performance are consistently supported, whereas the relationship between culture and innovation shows mixed, though mostly positive, results. Most evidence comes from cross-sectional surveys and only one study uses panel data, so causal claims remain limited. The study offers a conceptual framework that labels each relationship by the strength of its evidence, together with a research agenda emphasizing longitudinal designs, measurement of culture change, and the Indonesian public-sector and SME contexts.

Keywords: organizational culture; digital culture; digital transformation; organizational adaptation; innovation; organizational performance

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis bagi hampir semua jenis organisasi, mulai dari perusahaan manufaktur dan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) hingga badan usaha milik negara dan instansi pemerintah. Dalam literatur manajemen dan sistem informasi, transformasi digital dipahami sebagai proses yang mengubah cara organisasi menciptakan nilai melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas, sehingga berdampak pada strategi, struktur, dan proses kerja (Vial, 2019). Kajian multidisiplin juga menegaskan bahwa transformasi digital melibatkan perubahan model bisnis dan kapabilitas organisasi, bukan sekadar digitalisasi aktivitas yang sudah ada (Verhoef et al., 2021; Hanelt et al., 2021).

Konsekuensinya, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada faktor manusia dan organisasi. Budaya organisasi, yaitu pola asumsi, nilai, dan norma bersama yang membentuk cara anggota organisasi berpikir dan bertindak (Schein & Schein, 2017), menjadi salah satu faktor yang paling sering disebut. Budaya dapat mendorong eksperimen, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sebaliknya, budaya yang menekankan kontrol dan stabilitas dapat menghambat perubahan. Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2011) menyediakan bahasa yang berguna untuk membedakan tipe budaya klan, adhokrasi, pasar, dan hierarki, yang diduga berbeda-beda dalam mendukung perubahan digital.

Dari sudut pandang teori kapabilitas dinamis, kemampuan organisasi untuk mengindra peluang, merebutnya, dan mengonfigurasi ulang sumber daya merupakan dasar adaptasi dalam lingkungan yang bergejolak (Teece, 2007). Dengan demikian, budaya organisasi berpotensi berkaitan dengan tiga luaran utama transformasi digital: kemampuan beradaptasi, kapasitas berinovasi, dan kinerja organisasi. Kajian mengenai hubungan-hubungan tersebut juga relevan bagi Indonesia, karena digitalisasi berlangsung bersamaan pada BUMN, instansi pemerintah, perguruan tinggi, dan UMKM yang memiliki karakter budaya serta sumber daya yang sangat berbeda.

Meskipun demikian, bukti empiris mengenai hubungan-hubungan tersebut masih tersebar di berbagai disiplin dengan konstruk, ukuran, dan tingkat analisis yang berbeda. Sebagian studi memperlakukan budaya sebagai variabel bebas, sebagian lain sebagai mediator atau pemoderasi, dan sebagian lagi sebagai luaran transformasi digital. Tinjauan terdahulu telah memetakan transformasi digital secara umum (Vial, 2019; Nadkarni & Prügl, 2021; Hanelt et al., 2021) serta hubungan budaya organisasi, keberlanjutan, dan digitalisasi pada UMKM (Isensee et al., 2020). Namun, tinjauan-tinjauan tersebut tidak secara khusus memisahkan kekuatan bukti hubungan budaya dengan adaptasi, inovasi, dan kinerja. Kesenjangan lain adalah kecenderungan menyimpulkan hubungan sebab-akibat dari desain potong lintang serta masih terbatasnya sintesis yang memasukkan bukti dari konteks Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjawab enam pertanyaan penelitian (*research question*, RQ): (RQ1) bagaimana distribusi publikasi menurut tahun, negara, sektor, dan desain penelitian; (RQ2) faktor apa yang dilaporkan mendorong atau menghambat transformasi budaya; (RQ3) melalui mekanisme apa budaya mendukung atau menghambat adaptasi organisasi; (RQ4) dimensi budaya apa yang dikaitkan dengan inovasi dan melalui mekanisme apa; (RQ5) bagaimana arah, konsistensi, dan jenis bukti hubungan budaya dengan kinerja; dan (RQ6) kesenjangan dan agenda penelitian apa yang dapat dirumuskan. Kontribusi penelitian ini adalah sintesis yang membedakan temuan empiris dari klaim konseptual, serta kerangka konseptual yang menandai setiap hubungan sebagai "didukung", "beragam", atau "proposisi".

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *systematic literature review* (SLR). Pelaporan proses identifikasi, penyaringan, dan inklusi studi mengacu pada pedoman PRISMA 2020 (Page et al., 2021), sedangkan sintesis menggunakan pendekatan tematik (Thomas & Harden, 2008). Protokol semula merencanakan pencarian pada Scopus dan Google Scholar. Karena akses langsung ke kedua basis data tersebut tidak tersedia saat penelitian dilaksanakan, pencarian dilakukan pada Consensus, yaitu mesin pencari akademik yang mengindeks literatur bertelaah sejawat dari Semantic Scholar, OpenAlex, dan PubMed, serta pada mesin pencari web dengan verifikasi metadata pada sumber primer. Penyimpangan dari protokol ini dilaporkan secara terbuka dan diperlakukan sebagai keterbatasan.

Strategi Pencarian

Pencarian dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama dilakukan pada 28 Oktober 2026 melalui mesin pencari web dengan 11 kueri tematik dalam bahasa Inggris dan Indonesia (W1–W11); setiap kueri mengembalikan 10 tautan teratas sehingga diperoleh 110 tautan. Tahap kedua dilakukan pada 2 November 2026 melalui Consensus dengan 7 kueri (C1–C7), filter tahun 2016–2025, dan pengecualian praterbit; setiap kueri mengembalikan 10 rekaman sehingga diperoleh 70 rekaman. Selain itu, empat rekaman diidentifikasi melalui penelusuran tertarget terhadap judul artikel yang muncul saat verifikasi metadata. Kueri disusun dari tiga blok konsep: budaya organisasi atau budaya digital, transformasi digital atau digitalisasi, serta luaran adaptasi, inovasi, dan kinerja (Tabel 1). Metadata setiap artikel kandidat diverifikasi melalui laman penerbit, RePEc/IDEAS, DOAJ, Garuda, atau repositori institusi.

Tabel 1. Kueri pencarian, rekaman yang dinilai, dan studi yang disertakan

Kode	Sumber	Kueri	Hasil	Dinilai	Disertakan
W1	Web	"organizational culture" "digital transformation" journal article empirical	10	4	2
W2	Web	digital organisational culture firm performance digital technologies	10	3	3
W3	Web	digital organizational culture innovation SMEs organizational readiness	10	3	2
W4	Web	organizational culture digital transformation adaptability agility empirical study	10	3	1

Kode	Sumber	Kueri	Hasil	Dinilai	Disertakan
W5	Web	"digital culture" organizational agility digital transformation survey structural equation journal 2023	10	2	1
W6	Web	"budaya organisasi" "transformasi digital" kinerja jurnal manajemen	10	1	1
W7	Web	organizational culture barriers digital transformation qualitative interviews public sector journal article	10	1	0
W8	Web	digital leadership organizational culture digital transformation employee performance PLS-SEM Indonesia	10	0	0
W9	Web	"organizational culture" "digital transformation" "dynamic capabilities" OR resilience firms survey Sustainability MDPI	10	4	1
W10	Web	organizational culture knowledge sharing digital innovation employees digital transformation empirical journal 2022	10	3	2
W11	Web	"budaya organisasi" "transformasi digital" UMKM inovasi jurnal sinta	10	1	0
C1	Consensus	organizational culture digital transformation organizational performance	10	7	4
C2	Consensus	digital culture innovation firms digitalization	10	5	1
C3	Consensus	organizational culture adaptation agility digital transformation	10	8	2
C4	Consensus	culture change during digital transformation qualitative case study barriers resistance	10	7	3

Kode	Sumber	Kueri	Hasil	Dinilai	Disertakan
C5	Consensus	budaya organisasi transformasi digital kinerja inovasi	10	3	2
C6	Consensus	digital culture moderating role digital technology performance public sector organizations	10	7	2
C7	Consensus	organizational culture organizational resilience dynamic capabilities digital transformation survey	10	8	2
Lain	Tertarget	Penelusuran judul artikel	4	4	4
Total			184	74	33

Catatan: kolom "Dinilai" menunjukkan rekaman unik yang lolos penyaringan judul dan sumber, setelah duplikat dari kueri sebelumnya dihapus. Satu dari 74 laporan tidak dapat diakses (E8), sehingga 73 laporan dinilai kelayakannya.

Kriteria Kelayakan

Artikel disertakan apabila memenuhi seluruh kriteria berikut: (1) terbit pada 1 Januari 2016 sampai 31 Desember 2025, berdasarkan tahun terbitan (volume/nomor) atau tahun terbit daring bagi artikel yang belum masuk terbitan; (2) merupakan artikel jurnal ilmiah; (3) menganalisis budaya organisasi atau budaya digital dalam konteks transformasi digital sebagai konstruk yang dikaji, bukan sekadar disebut; (4) membahas setidaknya salah satu luaran, yaitu adaptasi, inovasi, atau kinerja; (5) berbahasa Inggris atau Indonesia; dan (6) metadata bibliografisnya dapat diverifikasi melalui DOI atau laman resmi jurnal. Artikel dikeluarkan dengan kode alasan berikut: E1 di luar periode; E3 hanya membahas teknologi atau faktor lain tanpa analisis budaya; E4 tidak menjawab pertanyaan penelitian; E5 bukan artikel jurnal (misalnya prosiding atau bab buku); E6 review atau sintesis sekunder; E7 metadata tidak dapat diverifikasi; dan E8 laporan tidak dapat diakses. Setiap artikel yang dikeluarkan diberi satu alasan utama berdasarkan urutan kode.

Seleksi, Ekstraksi Data, dan Penilaian Kualitas

Duplikat dihapus sebelum penyaringan, baik duplikat antarkueri di dalam Consensus maupun duplikat lintas sumber. Rekaman yang tersisa disaring berdasarkan judul dan sumber, lalu dinilai kelayakannya berdasarkan metadata dan abstrak. Data yang diekstraksi meliputi penulis, tahun, jurnal, negara dan sektor, desain dan ukuran sampel, peran budaya dalam model (anteseden, mediator, pemoderasi, atau luaran), luaran yang diteliti, dan temuan utama. Informasi yang tidak tersedia pada sumber yang dapat diakses dicatat sebagai "tidak dilaporkan" (TD).

Penilaian kualitas bersifat deskriptif dan tidak menghasilkan skor total. Aspek yang dicatat adalah kejelasan desain dan teknik analisis, pelaporan ukuran sampel, kespesifikan temuan, dan pengakuan keterbatasan. Setiap temuan juga diklasifikasikan menurut jenis buktinya: (a) asosiasi atau pengaruh yang diuji dengan model statistik pada data potong lintang; (b) data panel atau desain berjarak waktu; dan (c) bukti kualitatif atau konseptual. Klasifikasi ini dipakai untuk mencegah penafsiran kausal yang berlebihan.

Sintesis

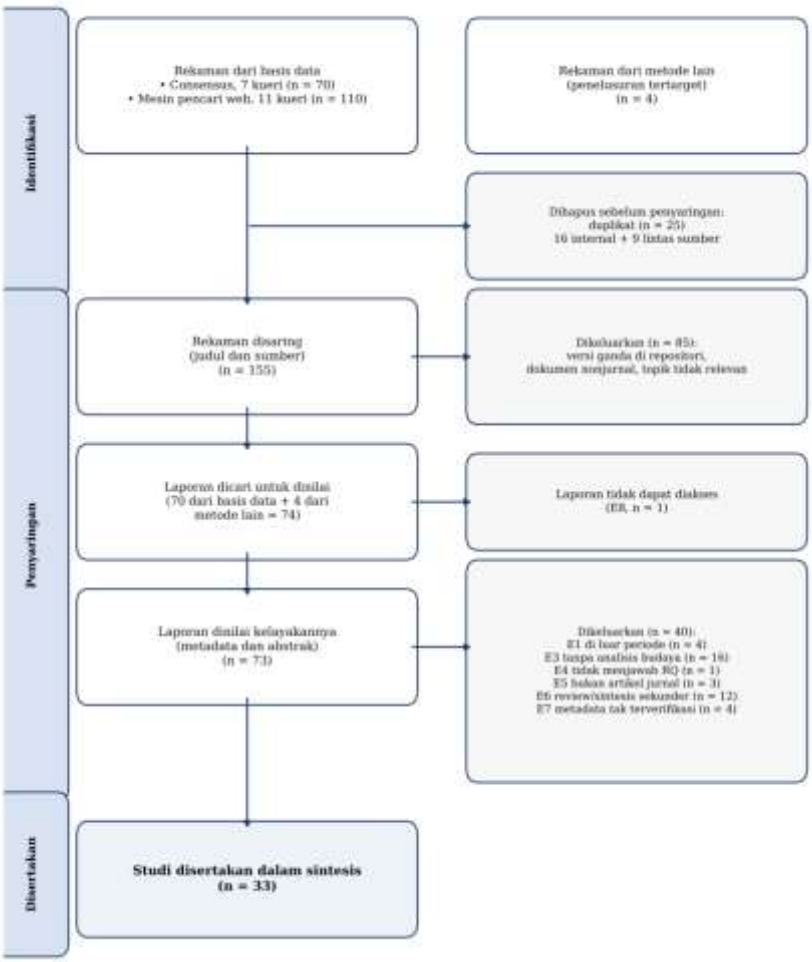
Sintesis dilakukan secara tematik dengan empat tema awal, yaitu transformasi budaya organisasi, adaptasi, inovasi, dan kinerja; tema baru yang muncul dari data tetap dicatat. Status hubungan dalam kerangka konseptual ditentukan dengan aturan yang ditetapkan sebelum sintesis. Status "didukung" diberikan bila hubungan diuji secara empiris oleh minimal tiga studi dari minimal dua konteks dengan arah yang konsisten, tanpa temuan berlawanan dari studi yang kualitasnya lebih baik. Status "beragam" diberikan bila hubungan diuji secara empiris tetapi arah atau signifikansinya tidak konsisten. Status "proposisi" diberikan bila hubungan hanya didukung argumen konseptual, studi kualitatif, atau kurang dari tiga studi empiris.

HASIL

Proses Seleksi Studi

Pencarian menghasilkan 184 rekaman: 70 dari Consensus, 110 dari mesin pencari web, dan 4 dari penelusuran tertarget. Sebanyak 25 duplikat dihapus sebelum penyaringan (16 duplikat antarkueri di Consensus dan 9 duplikat lintas sumber). Dari 155 rekaman yang disaring berdasarkan judul dan sumber, 85 dikeluarkan karena merupakan versi ganda di repositori, dokumen nonjurnal, atau tidak relevan. Sebanyak 74 laporan kemudian dicari untuk dinilai, satu di antaranya tidak dapat diakses. Dari 73 laporan yang dinilai kelayakannya, 40 dikeluarkan: empat terbit di luar periode (E1), 16 tidak menganalisis budaya organisasi (E3), satu tidak menjawab pertanyaan penelitian (E4), tiga bukan artikel jurnal (E5), 12 merupakan review atau sintesis sekunder (E6), dan empat memiliki metadata yang tidak dapat diverifikasi (E7). Dengan demikian, 33 artikel disertakan dalam sintesis (Gambar 1).

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258



Gambar 1. Diagram alir seleksi studi berdasarkan PRISMA 2020

Karakteristik Studi (RQ1)

Ketiga puluh tiga studi terbit antara 2019 dan 2025: masing-masing dua studi pada 2019, 2020, dan 2021; enam studi pada 2022; empat studi pada 2023; delapan studi pada 2024; dan sembilan studi pada 2025. Sebanyak 23 dari 33 studi (70%) terbit pada 2022–2025, yang menunjukkan meningkatnya perhatian terhadap topik ini setelah percepatan digitalisasi pascapandemi.

Indonesia merupakan konteks yang paling sering diteliti (tujuh studi), diikuti Malaysia dan Tiongkok (masing-masing dua studi). Pakistan, Denmark, Finlandia, Yordania, Ukraina, Korea Selatan, dan Ghana masing-masing diwakili satu studi, sementara satu studi dilakukan di beberapa negara Asia Selatan dan satu studi di beberapa negara Eropa Tengah dan Timur. Sebanyak 13 studi tidak menyebutkan negara penelitian pada abstrak atau metadata yang dapat diakses.

Dari segi desain, 19 studi menggunakan survei kuantitatif dengan regresi atau pemodelan persamaan struktural (SEM/PLS-SEM); satu di antaranya menggunakan desain survei berjarak waktu (*time-lagged*). Satu studi menggunakan data panel perusahaan terbuka selama 2012–

2021, tujuh studi menggunakan studi kasus atau desain kualitatif, tiga studi menggunakan metode campuran, dan tiga studi tidak merinci desainnya pada sumber yang dapat diakses. Tidak ada studi eksperimen. Dari segi sektor, studi tersebar pada manufaktur dan industri (tujuh studi), UMKM (lima), lintas industri (tiga), sektor publik (tiga), perguruan tinggi (dua), serta masing-masing satu studi pada BUMN, media, perusahaan rintisan, industri teknologi tinggi, industri pertahanan, dan perusahaan terbuka; tujuh studi tidak menyebutkan sektor.

Dalam model penelitian, budaya paling sering diposisikan sebagai anteseden (15 studi), diikuti mediator (10 studi), luaran atau objek perubahan (lima studi), pemoderasi (dua studi), dan faktor kontekstual (satu studi). Karakteristik setiap studi disajikan pada Tabel 2.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

Tabel 2. Karakteristik dan temuan utama studi yang disertakan (n = 33)

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
1	Müller et al. (2019)	Denmark; media	Studi kasus tunggal; CVF dan OCAI	Anteseden	Inovasi digital	Budaya yang condong ke kontrol melemahkan proses inovasi digital dan keragaman jejaring inovasi.
2	Warner & Wäger (2019)	TD; industri tradisional	Kualitatif; wawancara eksekutif	Luaran	Adaptasi (kelincahan)	Transformasi digital adalah pembaruan strategis berkelanjutan dengan kelincahan sebagai mekanisme inti, yang akhirnya juga memperbarui budaya.
3	Martínez-Caro et al. (2020)	TD	TD pada sumber yang diakses	Anteseden	Kinerja Perusahaan	Budaya digital merupakan prasyarat keberhasilan teknologi digital; teknologi dapat menimbulkan ketegangan antara nilai lama dan baru.
4	Trushkina et al. (2020)	Ukraina; lintas industri	Survei pakar + AHP	Luaran	Perubahan budaya	Hambatan pengembangan budaya dikelompokkan menjadi tujuh: personel, informasi, organisasi, pemasaran, pendidikan, teknologi, dan investasi-keuangan.
5	Imran et al. (2021)	TD; empat organisasi industri	Studi kasus jamak	Anteseden	Kolaborasi, orientasi pelanggan, kelincahan	Kepemimpinan, struktur, dan budaya menjadi pemungkin utama transformasi digital untuk mencapai luaran kinerja.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
6	Zhen et al. (2021)	Pakistan; UMKM TIK	Survei; 227 UMKM	Anteseden	Inovasi digital	Budaya digital berasosiasi dengan inovasi digital melalui kesiapan organisasi.
7	Leso et al. (2022)	TD; UMKM	Metode campuran; 192 UMKM (PLS-SEM)	Anteseden	Transformasi digital	Faktor budaya, struktur, dan kepemimpinan saling berkaitan dalam transformasi digital UMKM.
8	Mahir et al. (2022)	Indonesia; BUMN	Survei; 263 manajer	Anteseden	Strategi digital, kinerja	Budaya digital penting bagi strategi digital dan kinerja; digitalisasi bisnis tidak banyak memengaruhi nilai digital.
9	Hautala-Kankaanpää (2022)	Finlandia; manufaktur	Survei; 194 perusahaan	Pemoderasi	Kinerja operasional	Budaya digital memperkuat hubungan platform digital dengan kinerja operasional.
10	Pangarso et al. (2022)	Indonesia; kementerian	Survei; 76 pegawai; PLS-SEM + NCA	Mediator	Kinerja pegawai	Kepemimpinan pemberdayaan memengaruhi budaya digital; budaya digital merupakan kondisi perlu dan cukup bagi kinerja pegawai.
11	Wicaksana & Isfania (2022)	Indonesia; instansi pemerintah	Survei; 259 responden	Pemoderasi	Kelincahan organisasi	Pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kelincahan lebih kuat ketika budaya organisasi dimasukkan.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
12	Wu et al. (2022)	Tiongkok; manufaktur	Grounded theory + ISM; 15 perusahaan	Kontekstual	Perilaku inovatif	Budaya digital organisasi menjadi faktor tingkat organisasi; gaya kepemimpinan berada pada lapisan paling mendasar.
13	Ibrahimi & Benchekroun (2023)	TD	Survei praktisi	Anteseden	Transformasi digital	Budaya agile dan eksperimen mendukung transformasi digital; resistansi karyawan menjadi titik masalah.
14	Pfaff et al. (2023)	TD; manufaktur	Studi kasus tunggal	Luaran	Perubahan budaya	Program transformasi digital menurunkan jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian serta meningkatkan kolektivisme.
15	Senadjki et al. (2023)	Malaysia	Survei; 164 responden; PLS-SEM	Anteseden	Kinerja keuangan	Budaya organisasi hijau berpengaruh positif terhadap transformasi digital dan kinerja keuangan.
16	Shin et al. (2023)	Korea Selatan	Survei; 149 karyawan; SEM	Mediator	Kinerja organisasi	Budaya digital dan kapabilitas digital karyawan memediasi parsial pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja.
17	Alakaş (2024)	TD; industri pertahanan	Survei; SEM	Mediator	Transformasi digital	Budaya digital memediasi hubungan kepemimpinan transformasional digital dengan transformasi digital.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
18	Butt et al. (2024)	TD; tiga organisasi industri	Studi kasus jamak	Luaran	Perubahan budaya	Artefak, nilai, dan asumsi budaya perlu diperbarui; pemimpin memakai budaya sebagai sistem kontrol sosial adopsi teknologi.
19	Ghafoori et al. (2024)	TD; manufaktur	Survei; 317 responden	Anteseden	Kinerja operasional	Budaya organisasi memengaruhi transformasi digital berbasis data, yang selanjutnya memengaruhi kinerja operasional.
20	Gull et al. (2024)	Asia Selatan; perguruan tinggi	Survei; 294 dosen; SEM	Anteseden	Resiliensi organisasi	Budaya adaptif berasosiasi dengan resiliensi, dimediasi parsial oleh transformasi digital.
21	Malewska et al. (2024)	Eropa Tengah-Timur; UMKM energi	TD pada sumber yang diakses	Mediator	Inovasi model bisnis	Pengaruh langsung transformasi digital terhadap inovasi model bisnis terbatas dan terwujud melalui budaya digital.
22	Proksch et al. (2024)	TD; perusahaan rintisan	Survei; 102 perusahaan; SEM	Mediator	Digitalisasi proses	Strategi digital saja tidak cukup; budaya digital dan kapabilitas TI memediasi pengaruhnya terhadap digitalisasi proses.
23	Velyako & Musa (2024)	Indonesia; lintas industri	Survei; 239 responden	Anteseden	Inovasi, resiliensi	Budaya digital berasosiasi dengan kapabilitas digital; pengaruhnya terhadap inovasi tidak signifikan setelah kapabilitas dimasukkan.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
24	Wahyuni & Prihardianto (2024)	Indonesia; UMKM perikanan	Survei; 30 pelaku UMKM; PLS	Mediator	Kinerja inovasi	Platform digital memengaruhi budaya inovasi, tetapi budaya inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi.
25	Amankona et al. (2025)	Ghana; teknologi tinggi	Survei berjarak waktu; 613 responden; SEM	Mediator	Kinerja inovasi	Budaya digital memediasi pengaruh inovasi digital yang bertanggung jawab terhadap kinerja inovasi.
26	Anthonysamy et al. (2025)	Malaysia; UMKM	Survei; 176 karyawan; PLS	Anteseden (penghambat)	Kesiapan transformasi digital	Teknologi, proses, pelanggan, dan mitra berpengaruh positif, tetapi faktor budaya menjadi penghambat kesiapan.
27	Awwad (2025)	Yordania; lintas industri	Survei; 260 karyawan; PLS-SEM	Mediator	Kelincahan Perusahaan	Transformasi digital berpengaruh positif terhadap budaya dan kelincahan; budaya memediasi secara parsial.
28	Cao et al. (2025)	TD	Empiris; desain TD pada abstrak	Anteseden	Inovasi produk	Budaya adhokrasi paling kuat berkaitan dengan kapabilitas transformasi digital, diikuti klan, pasar, dan hierarki.
29	Fatchurrohman et al. (2025)	TD	Studi kasus kualitatif	Luaran	Perubahan budaya	Transformasi digital berdampak positif dan negatif terhadap budaya; hambatannya meliputi infrastruktur, budaya yang mengakar, dan resistansi.

E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258
Halaman 6828- 6832
Volume 3 Nomor 4 Tahun 2026

No	Penulis (tahun)	Konteks	Desain & sampel	Peran budaya	Luaran	Temuan utama
30	Liu et al. (2025)	Tiongkok; perusahaan terbuka	Data panel 2012–2021; 18.239 observasi	Mediator	Kapabilitas inovasi	Budaya kolaboratif dan inovatif memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kapabilitas inovasi.
31	Pundissing et al. (2025)	Indonesia; pemerintah daerah	Survei; 365 ASN; PLS-SEM	Mediator	Kinerja inovatif	Kompetensi digital memperkuat budaya inovatif (β = 0,63), dan budaya inovatif meningkatkan kinerja inovatif (β = 0,46).
32	Purnawan (2025)	Indonesia; perguruan tinggi swasta	Campuran; survei 312 + wawancara 20	Anteseden	Kesiapan berubah	Budaya adhokrasi meningkatkan kesiapan berubah; kepercayaan pada pemimpin transformasional meningkatkan penerimaan perubahan.
33	Sunardi et al. (2025)	TD	Survei kuesioner	Anteseden	Kinerja karyawan	Budaya organisasi, transformasi digital, dan kepemimpinan inovatif berkontribusi pada kinerja; mediasi komitmen terbatas.

Keterangan: TD = tidak dilaporkan pada sumber yang dapat diakses; CVF = Competing Values Framework; OCAI = Organizational Culture Assessment Instrument; AHP = Analytic Hierarchy Process; ISM = Interpretive Structural Modeling; NCA = Necessary Condition Analysis.

Transformasi Budaya Organisasi: Pendorong dan Penghambat (RQ2)

Sebagian besar studi yang mengujinya menemukan bahwa transformasi digital berasosiasi dengan perubahan budaya. Studi kasus manufaktur menunjukkan bahwa program transformasi digital menurunkan jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian serta meningkatkan kolektivisme dan orientasi jangka panjang (Pfaff et al., 2023). Survei di Yordania melaporkan pengaruh positif transformasi digital terhadap budaya organisasi (Awwad, 2025). Data panel perusahaan terbuka di Tiongkok juga menunjukkan bahwa transformasi digital memperkuat budaya kolaboratif dan inovatif (Liu et al., 2025). Hasil serupa dilaporkan pada UMKM energi di Eropa Tengah dan Timur (Malewska et al., 2024) serta pada UMKM perikanan di Indonesia (Wahyuni & Prihardianto, 2024). Pengecualiannya adalah studi pada BUMN Indonesia, yang menemukan bahwa digitalisasi bisnis tidak banyak memengaruhi nilai-nilai digital organisasi (Mahir et al., 2022).

Kepemimpinan merupakan pendorong yang paling konsisten. Kepemimpinan digital berkaitan dengan budaya digital, yang selanjutnya memediasi pengaruhnya terhadap kinerja (Shin et al., 2023). Kepemimpinan pemberdayaan memengaruhi budaya digital dan merupakan kondisi perlu bagi terbentuknya budaya tersebut (Pangarso et al., 2022). Budaya digital juga memediasi hubungan kepemimpinan transformasional digital dengan transformasi digital (Alakaş, 2024). Studi kualitatif memperkuat pola ini: gaya kepemimpinan berada pada lapisan paling mendasar dalam model perilaku inovatif karyawan (Wu et al., 2022), dan pemimpin pada organisasi industri terdepan menggunakan budaya sebagai sistem kontrol sosial untuk adopsi teknologi digital (Butt et al., 2024). Pendorong lain yang dilaporkan adalah kompetensi digital pegawai (Pundissing et al., 2025) dan strategi digital (Proksch et al., 2024).

Penghambat yang dilaporkan bersifat struktural maupun kultural. Budaya yang didominasi kontrol melemahkan inovasi digital (Müller et al., 2019), sedangkan faktor budaya ditemukan menghambat kesiapan transformasi digital pada UMKM di Malaysia (Anthonysamy et al., 2025). Studi pakar di Ukraina mengelompokkan

hambatan menjadi tujuh kategori, yaitu personel, informasi, organisasi, pemasaran, pendidikan, teknologi, dan investasi-keuangan (Trushkina et al., 2020). Studi lain menyebut resistansi karyawan (Ibrahimi & Benchekroun, 2023), keterbatasan infrastruktur dan sumber daya, budaya perusahaan yang mengakar (Fatchurrohman et al., 2025), serta ketegangan antara nilai lama dan nilai baru (Martínez-Caro et al., 2020).

Budaya Organisasi dan Adaptasi (RQ3)

Hubungan budaya dengan adaptasi merupakan salah satu pola yang paling konsisten. Budaya organisasi memediasi secara parsial pengaruh transformasi digital terhadap kelincahan perusahaan (Awwad, 2025). Budaya adaptif berasosiasi dengan resiliensi perguruan tinggi, dengan transformasi digital sebagai mediator parsial (Gull et al., 2024). Pada UMKM TIK, kesiapan organisasi memediasi hubungan budaya digital dengan inovasi digital (Zhen et al., 2021). Pada instansi pemerintah di Indonesia, pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kelincahan organisasi menjadi lebih kuat ketika budaya organisasi dimasukkan ke dalam model (Wicaksana & Isfania, 2022). Pada perguruan tinggi swasta di Indonesia, budaya adhokrasi meningkatkan kesiapan berubah, meskipun komitmen untuk berubah melampaui keyakinan akan kemampuan kolektif (Purnawan, 2025).

Mekanisme utama yang muncul adalah keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas. Studi kualitatif menempatkan kelincahan sebagai mekanisme inti pembaruan strategis, yang pada akhirnya memperbarui budaya (Warner & Wäger, 2019). Sebaliknya, budaya yang timpang ke arah kontrol membatasi kemampuan organisasi menyeimbangkan stabilitas dan fleksibilitas (Müller et al., 2019). Temuan bahwa faktor budaya justru menghambat kesiapan transformasi digital pada UMKM (Anthonysamy et al., 2025) menunjukkan bahwa arah pengaruh budaya bergantung pada tipe dan isi budaya tersebut, bukan pada keberadaan budaya itu sendiri.

Budaya Organisasi dan Inovasi (RQ4)

Mayoritas studi menemukan hubungan positif antara budaya dan inovasi, terutama secara tidak langsung. Budaya adhokrasi memiliki hubungan paling kuat dengan kapabilitas transformasi digital, diikuti budaya klan, pasar, dan hierarki; kapabilitas tersebut kemudian berkaitan dengan inovasi produk (Cao et al., 2025). Bukti dengan desain yang lebih kuat datang dari data panel 2012–2021: budaya kolaboratif dan inovatif memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kapabilitas inovasi, dan pengaruh tersebut lebih besar pada BUMN dan industri teknologi tinggi (Liu et al., 2025). Survei berjarak waktu di Ghana menunjukkan bahwa budaya digital memediasi pengaruh inovasi digital yang bertanggung jawab terhadap kinerja inovasi (Amankona et al., 2025). Budaya digital juga menjadi jalur yang menghubungkan transformasi digital dengan inovasi model bisnis pada UMKM energi (Malewska et al., 2024). Di sektor publik Indonesia, budaya inovatif meningkatkan kinerja inovatif aparatur sipil negara (Pundissing et al., 2025).

Dua studi dari Indonesia menunjukkan pola yang berbeda. Pengaruh budaya digital terhadap inovasi menjadi tidak signifikan setelah kapabilitas digital dimasukkan sebagai mediator (Velyako & Musa, 2024), dan budaya inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi pada UMKM perikanan dengan sampel yang sangat kecil (Wahyuni & Prihardianto, 2024). Di tingkat individu, budaya digital organisasi teridentifikasi sebagai salah satu faktor kontekstual perilaku inovatif karyawan (Wu et al., 2022). Secara keseluruhan, budaya cenderung memengaruhi inovasi melalui kapabilitas dan kesiapan, bukan secara langsung.

Budaya Organisasi dan Kinerja (RQ5)

Tidak ada studi yang menunjukkan budaya sebagai satu-satunya pendorong kinerja. Budaya berperan dalam tiga posisi. Pertama, budaya berperan sebagai **anteseden** dalam rantai pengaruh: budaya organisasi memengaruhi transformasi digital berbasis data, yang selanjutnya memengaruhi kinerja operasional (Ghafoori

et al., 2024). Budaya organisasi hijau juga berpengaruh positif terhadap transformasi digital dan kinerja keuangan (Senadjki et al., 2023). Kedua, budaya berperan sebagai **mediator**: budaya digital memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja organisasi (Shin et al., 2023) dan pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai (Pangarso et al., 2022). Ketiga, budaya berperan sebagai **pemoderasi**: budaya digital memperkuat hubungan platform digital dengan kinerja operasional (Hautala-Kankaanpää, 2022).

Beberapa studi secara eksplisit menyimpulkan bahwa teknologi atau strategi digital saja tidak cukup tanpa dukungan budaya dan kapabilitas (Hautala-Kankaanpää, 2022; Proksch et al., 2024; Martínez-Caro et al., 2020). Studi kualitatif pada organisasi industri juga menempatkan budaya sebagai pemungkin luaran kinerja berupa kolaborasi, orientasi pelanggan, dan kelincahan (Imran et al., 2021). Kontribusi budaya terhadap kinerja juga dilaporkan pada BUMN (Mahir et al., 2022) dan pada tingkat karyawan (Sunardi et al., 2025). Seluruh studi kuantitatif tentang kinerja menggunakan data potong lintang dan sebagian besar mengandalkan responden tunggal, sehingga hubungan ini perlu dibaca sebagai asosiasi atau pengaruh yang diuji secara statistik, bukan bukti kausal.

Status Hubungan dalam Kerangka Konseptual

Tabel 3 merangkum status setiap hubungan berdasarkan aturan pada Bagian 2.5. Lima hubungan berstatus didukung: transformasi digital terhadap perubahan budaya, kepemimpinan terhadap budaya, budaya terhadap adaptasi, budaya terhadap kapabilitas digital, dan budaya terhadap kinerja. Hubungan budaya dengan inovasi berstatus beragam, sedangkan hubungan lainnya masih berstatus proposisi.

Tabel 3. Status hubungan dalam kerangka konseptual

Hubungan	Studi pendukung	Temuan berbeda	Status
Transformasi digital → perubahan budaya	Pfaff et al. (2023); Malewska et al. (2024); Wahyuni & Prihardianto (2024); Awwad (2025); Liu et al. (2025)	Mahir et al. (2022): tidak substansial	Didukung
Kepemimpinan → budaya digital	Pangarso et al. (2022); Shin et al. (2023); Alakaş (2024); kualitatif: Wu et al. (2022); Butt et al. (2024)	—	Didukung
Budaya → adaptasi (kesiapan, kelincahan, resiliensi)	Zhen et al. (2021); Wicaksana & Isfania (2022); Gull et al. (2024); Awwad (2025); Purnawan (2025)	Anthonysamy et al. (2025): budaya sebagai penghambat	Didukung (arah bergantung pada tipe budaya)
Budaya → kapabilitas digital	Ghafoori et al. (2024); Velyako & Musa (2024); Cao et al. (2025)	—	Didukung
Budaya → inovasi	Zhen et al. (2021); Malewska et al. (2024); Amankona et al. (2025); Liu et al. (2025); Pundissing et al. (2025)	Velyako & Musa (2024); Wahyuni & Prihardianto (2024): tidak signifikan	Beragam (mayoritas positif)
Budaya → kinerja (anteseden, mediator, pemoderasi)	Hautala-Kankaanpää (2022); Mahir et al. (2022); Pangarso et al. (2022); Senadjki et al. (2023); Shin et al. (2023); Ghafoori et al. (2024); Sunardi et al. (2025)	—	Didukung

Hubungan	Studi pendukung	Temuan berbeda	Status
Kapabilitas digital → inovasi/kinerja	Ghafoori et al. (2024); Velyako & Musa (2024); Cao et al. (2025)	—	Didukung
Adaptasi → kinerja	Velyako & Musa (2024); kualitatif: Imran et al. (2021)	—	Proposisi
Inovasi → kinerja	Velyako & Musa (2024); Cao et al. (2025)	—	Proposisi
Berbagi pengetahuan → adaptasi	Wicaksana & Isfania (2022)	—	Proposisi
Moderasi sektor, kepemilikan, ukuran, dan kematangan digital	Liu et al. (2025): pengaruh lebih besar pada BUMN dan industri teknologi tinggi	—	Proposisi

PEMBAHASAN

Temuan utama tinjauan ini adalah bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai kondisi yang memungkinkan, bukan pengungkit kinerja yang berdiri sendiri. Pola ini sejalan dengan teori kapabilitas dinamis (Teece, 2007): budaya tampaknya memengaruhi kemampuan organisasi mengindra dan merebut peluang digital melalui kapabilitas digital, kesiapan berubah, dan kelincahan, yang kemudian berkaitan dengan inovasi dan kinerja. Tafsiran ini diperkuat oleh hilangnya pengaruh langsung budaya terhadap inovasi setelah kapabilitas digital dimasukkan sebagai mediator (Velyako & Musa, 2024), serta oleh temuan bahwa teknologi atau strategi digital saja tidak cukup (Hautala-Kankaanpää, 2022; Proksch et al., 2024). Hal ini konsisten dengan pandangan bahwa transformasi digital merupakan proses

pembaruan strategis yang melibatkan manusia dan organisasi (Warner & Wäger, 2019; Vial, 2019).

Temuan bahwa kepemimpinan merupakan anteseden budaya yang konsisten memiliki implikasi teoretis penting. Dalam kerangka Schein (Schein & Schein, 2017), pemimpin merupakan mekanisme utama penanaman dan pengubahan budaya. Tiga studi kuantitatif dari Indonesia, Korea Selatan, dan industri pertahanan (Pangarso et al., 2022; Shin et al., 2023; Alakaş, 2024), ditambah dua studi kualitatif (Wu et al., 2022; Butt et al., 2024), menunjukkan pola yang sama: kepemimpinan memengaruhi luaran digital sebagian melalui budaya. Dengan demikian, budaya dapat dipahami sebagai saluran yang menerjemahkan visi kepemimpinan menjadi perilaku kerja sehari-hari.

Dari perspektif Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2011), urutan pengaruh adhokrasi, klan, pasar, lalu hierarki (Cao et al., 2025), peran budaya adhokrasi dalam kesiapan berubah (Purnawan, 2025), serta dampak negatif budaya yang didominasi kontrol (Müller et al., 2019) menunjukkan bahwa orientasi fleksibilitas lebih mendukung transformasi digital daripada orientasi kontrol. Hal ini juga menjelaskan mengapa budaya dapat menjadi penghambat (Anthonysamy et al., 2025): yang menentukan bukan kuat-lemahnya budaya, melainkan kesesuaian isinya dengan tuntutan digital. Namun, Müller et al. (2019) menekankan keseimbangan, bukan penghapusan unsur stabilitas, sehingga organisasi tetap memerlukan struktur dan kontrol yang memadai sambil memberi ruang bagi eksperimen dan kolaborasi.

Arah pengaruh transformasi digital terhadap budaya kini didukung oleh lebih banyak bukti, termasuk data panel (Liu et al., 2025). Pengecualian pada BUMN Indonesia (Mahir et al., 2022) dapat dijelaskan dengan model lapisan budaya Schein: perubahan artefak dan praktik dapat terjadi relatif cepat, sedangkan perubahan nilai dan asumsi dasar membutuhkan waktu lebih lama, sehingga survei pada satu titik waktu dapat gagal menangkapnya. Penjelasan ini masih bersifat interpretatif dan perlu diuji dengan desain longitudinal yang mengukur nilai, bukan hanya praktik.

Temuan yang tidak signifikan pada konteks Indonesia (Velyako & Musa, 2024; Wahyuni & Prihardianto, 2024) perlu ditafsirkan dengan hati-hati, terutama karena salah satunya memakai sampel sangat kecil. Meski demikian, kedua temuan tersebut mengisyaratkan bahwa pada organisasi dengan sumber daya terbatas, budaya inovasi kemungkinan belum cukup tanpa kapabilitas digital yang memadai. Pola ini relevan bagi program pengembangan UMKM yang sering menekankan perubahan pola pikir tanpa disertai penguatan kapabilitas teknis.

Implikasi Manajerial

Bagi pimpinan organisasi, hasil tinjauan ini memberikan empat pesan praktis. Pertama, investasi pada platform dan strategi digital perlu disertai pembangunan budaya yang mendukung eksperimen, kolaborasi, dan pemberdayaan, karena budaya menentukan apakah investasi tersebut menghasilkan kinerja. Kedua, pemimpin perlu memperlakukan diri mereka sebagai penggerak utama perubahan budaya, misalnya dengan memberdayakan karyawan dan mencontohkan perilaku digital. Ketiga, pembangunan budaya sebaiknya diarahkan pada kesiapan dan kelincahan organisasi, yang menjadi jalur paling konsisten menuju luaran transformasi. Keempat, budaya perlu dibangun bersamaan dengan kapabilitas digital, terutama di UMKM dan sektor publik yang sumber dayanya terbatas.

Agenda Penelitian (RQ6)

Tinjauan ini mengidentifikasi lima kesenjangan. Pertama, bukti longitudinal masih sangat terbatas: hanya satu studi menggunakan data panel dan satu studi menggunakan survei berjarak waktu, sementara tidak ada studi eksperimen. Kedua, sebagian besar studi mengukur budaya sebagai kondisi statis, bukan sebagai proses perubahan, padahal topik penelitian adalah transformasi budaya. Ketiga, hubungan adaptasi dan inovasi dengan kinerja masih jarang diuji bersamaan dalam satu model. Keempat, keamanan psikologis, yang secara teoretis relevan bagi eksperimen dan berbagi pengetahuan (Edmondson, 1999), belum muncul dalam studi yang

disertakan. Kelima, peran sektor, ukuran organisasi, dan tingkat kematangan digital sebagai pemoderasi baru diuji oleh satu studi, dan bukti dari sektor publik Indonesia masih terbatas pada tiga studi.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian lanjutan disarankan untuk: (1) menggunakan desain panel atau studi kasus longitudinal untuk mengamati perubahan budaya selama program transformasi digital; (2) menguji model terintegrasi kepemimpinan → budaya → kapabilitas → adaptasi dan inovasi → kinerja dengan data multisumber untuk mengurangi bias metode umum; (3) memasukkan keamanan psikologis sebagai mekanisme antara budaya dan inovasi; serta (4) membandingkan sektor publik, BUMN, dan UMKM dengan tingkat kematangan digital yang berbeda di Indonesia.



Catatan: garis hijau menunjukkan hubungan berstatus didukung, garis jingga berstatus beragam, dan garis putus-putus abu-abu berstatus proposisi. TD = transformasi digital.

Gambar 2. Kerangka konseptual berbasis bukti: budaya organisasi dalam transformasi digital

Keterbatasan

Tinjauan ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, pencarian tidak dilakukan pada Scopus dan Google Scholar seperti yang direncanakan dalam protokol, melainkan pada Consensus dan mesin pencari web. Kedua sumber tersebut

hanya mengembalikan 10 rekaman teratas per kueri, dan peringkat hasilnya tidak sepenuhnya transparan, sehingga cakupan pencarian terbatas dan replikasi tidak dapat dijamin sepenuhnya. Kedua, penilaian kelayakan dan ekstraksi data didasarkan pada metadata dan abstrak, bukan teks lengkap, sehingga informasi seperti negara, ukuran sampel, dan desain tidak dapat dipastikan untuk sebagian studi. Ketiga, empat rekaman yang berpotensi relevan dikeluarkan karena metadatanya tidak dapat diverifikasi, termasuk studi sektor publik Indonesia, sehingga sebagian bukti mungkin terlewat. Keempat, seleksi dan ekstraksi tidak dilakukan oleh dua penilai independen. Kelima, pembatasan bahasa Inggris dan Indonesia serta kemungkinan bias publikasi dapat memengaruhi hasil. Karena itu, temuan tinjauan ini perlu dikonfirmasi oleh pencarian lanjutan pada basis data bibliografis terkurasi.

KESIMPULAN

Systematic literature review atas 33 artikel jurnal terbitan 2019–2025 menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam transformasi digital, terutama sebagai anteseden kapabilitas digital, mediator antara kepemimpinan atau transformasi digital dan luaran organisasi, serta pemoderasi hubungan antara investasi digital dan kinerja. Hubungan kepemimpinan dengan budaya, budaya dengan adaptasi, dan budaya dengan kinerja didukung secara konsisten, demikian pula pengaruh transformasi digital terhadap perubahan budaya. Sebaliknya, hubungan budaya dengan inovasi masih beragam meskipun cenderung positif. Mayoritas bukti berasal dari desain potong lintang, sehingga klaim kausal masih terbatas. Bagi praktisi, hasil ini menegaskan bahwa transformasi digital perlu dikelola sebagai perubahan kepemimpinan, budaya, dan kapabilitas, bukan sekadar proyek teknologi. Bagi peneliti, desain longitudinal, pengukuran perubahan budaya, serta konteks sektor publik dan UMKM di Indonesia merupakan prioritas penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

Alakaş, E. Ö. (2024). Digital transformational leadership and organizational agility in digital transformation: Structural equation modelling of the moderating effects of digital culture and digital strategy. *The Journal of High Technology Management Research, 35*(2), 100517. https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100517

Amankona, D., Yi, K., Tackie, E. A., Kodua, L. T., & Odai, L. A. (2025). Responsible digital innovation and innovation performance in Ghana's high-tech industry: The mediating roles of digital organizational culture and strategy, and the moderating role of digital literacy. *SAGE Open, 15*(2). https://doi.org/10.1177/21582440251341256

Anthonysamy, L., Siddika, A., & Aqlily, N. R. (2025). Navigating cultural barriers: The role of socio-technical systems in digital transformation readiness in SMEs. *Emerging Science Journal, 9*(3), 1231–1246.

Awwad, A. A. M. (2025). The mediating role of organizational culture in the relationship between digital transformation and firm agility: Evidence from Jordanian companies. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*. Advance online publication. https://doi.org/10.35552/0247.a2712

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

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cao, G., Duan, Y., & Edwards, J. S. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. *Information & Management, 62*(4), 104135. https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104135

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Fatchurrohman, M., Supriadi, I., Alfiyatussholichah, A., & Wardhani, P. S. (2025). Digital transformation and innovation in the digitalization era to improve organizational culture. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 4*(2), 7327–7332. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1840

Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., & Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics, 271*, 109205. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205

Gull, M., Parveen, S., & Sridadi, A. R. (2024). Resilient higher educational institutions in a world of digital transformation. *Foresight, 26*(5), 755–774. https://doi.org/10.1108/FS-12-2022-0186

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hautala-Kankaanpää, T. (2022). The impact of digitalization on firm performance: Examining the role of digital culture and the effect of supply chain capability. *Business Process Management Journal, 28*(8), 90–109. https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2022-0122

Ibrahimi, G., & Benchekroun, B. (2023). The contribution of agility to an organization's digital transformation. *TEM Journal, 12*(4), 2361–2369. https://doi.org/10.18421/TEM124-48

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*. https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406

Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production, 275*, 122944. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944

Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*. https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2

Liu, T., Leng, J., Zhu, S., & Fu, R. (2025). Digital transformation and enterprise innovation capability: From the perspectives of enterprise cooperative culture and innovative culture. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 20*(2), 136. https://doi.org/10.3390/jtaer20020136

Mahir, P., Anita, S., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology, 13*, 840699. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699

Malewska, K., Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Mierzejewska, K., & Szumowski, W. (2024). The missing link between digital transformation and business model innovation in energy SMEs: The role of digital organisational culture. *Energy Policy, 192*, 114254. https://doi.org/10.1016/j.enpol.2024.114254

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*, 119962. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962

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), 1. https://aisel.aisnet.org/sjis/vol31/iss2/1

Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*(2), 233–341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Pangarso, A., Winarno, A., Aulia, P., & Ritonga, D. A. (2022). Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: A quantitative investigation using sufficient and necessity approach. *Leadership & Organization Development Journal, 43*(3), 370–385. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0516

Pfaff, Y., Wohlleber, A., Münch, C., Küffner, C., & Hartmann, E. M. (2023). How digital transformation impacts organizational culture: A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering, 183*, 109432. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432

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

Pundissing, R., Tangdialla, R., & Matasik, A. L. (2025). The impact of digital competence and innovative organizational culture on innovative performance in Indonesian public sector. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan, 13*(6), 5243–5254. https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i6.4281

Purnawan, L. (2025). Reconstructing organizational culture in the era of digital transformation: A study of change readiness among employees. *RIGGS: Journal*

of Artificial Intelligence and Digital Business, 4(2), 3614–3623. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1066

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development, 4*(2), 161–177. https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability, 15*(3), 2027. https://doi.org/10.3390/su15032027

Sunardi, S., Madiistriyatno, H., & Suhardi, S. (2025). Digital transformation, innovative leadership, and organizational culture: Their role in improving employee performance through organizational commitment. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi, 4*(2). https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/5810100

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology, 8*, 45. https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45

Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics, 3*(1), 7–38. https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)

Velyako, V., & Musa, S. (2024). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and

competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy, 15*(3), 11956–11975. https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wahyuni, A. E., & Prihardianto, R. D. (2024). The influence of digital platforms, organizational readiness and innovation culture on the performance of MSMEs in the fisheries and maritime sector. *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering & Management, 5*(3), 743–751. https://doi.org/10.22441/ijiem.v5i3.24911

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Wicaksana, S. A., & Isfania, R. (2022). Building organizational agility through knowledge sharing and organizational culture in non-departmental government agencies. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, 8*(3), 749. https://doi.org/10.17358/jabm.8.3.749

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*, 1090961. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090961

Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability, 13*(2), 720. https://doi.org/10.3390/su13020720