DIGITAL ORGANIZATIONAL CULTURE DAN INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: PERAN MEDIASI DIGITAL SELF-EFFICACY DAN DIGITAL TECHNOLOGY DEPENDENCE PADA SEKTOR E-COMMERCE

Muhammad Rayhan Al Farizi[1], Nabila Kharimah Vedy[2]

[1,2]*Universitas Islam Indonesia*
Email : 18311499@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Di era di mana perusahaan didorong untuk menerapkan transformasi digital, diperlukan tenaga kerja yang mampu berinovasi di dalam perusahaan. Pada perusahaan yang *digital* intensive seperti *e-commerce*, perilaku inovatif karyawan merupakan dampak dari berbagai faktor. Oleh karena itu, penting untuk menelusuri faktor-faktor apa saja yang turut menumbuhkan perilaku inovatif karyawan pada perusahaan dengan budaya digital. Penelitian ini menganalisis pengaruh *digital organizational culture* (DOC) terhadap *innovative work behavior* (IWB), *digital self-efficacy* (DSE), dan *digital technology dependence* (DTD), sekaligus menganalisis peran mediasi dari DSE dan DTD pada hubungan DOC dan IWB. Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan metode analisis 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 mampu memediasi hubungan antara DOC dan IWB. Sementara DTD tidak memediasi hubungan antara DOC dan IWB.

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

ABSTRACT

In an era where companies are driven to implement digital transformation, a workforce capable of innovating within the organization is required. In digitally intensive companies such as e-commerce, employees' innovative behavior is shaped by many factors in the organization. Therefore, it is important to investigate the factors that contribute to fostering innovative behavior among employees in companies with a digital culture. This study examines the influence of *digital organizational culture* (DOC) on *innovative work behavior* (IWB), *digital self-efficacy* (DSE), and *digital technology dependence* (DTD), while also analyzing the mediating roles of DSE and DTD in the relationship between DOC and IWB. This study employs a quantitative methodology using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) analysis through SmartPLS 3 software. Data were collected from 155 respondents who are employees of e-commerce companies in Indonesia. The results show that DOC has a positive and significant effect on IWB, DSE, and

DTD. In addition, this study reveals that DSE significantly mediates the relationship between DOC and IWB. Meanwhile, DTD was found not to mediate the relationship between DOC and IWB.

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

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi keharusan strategis bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan dan menjaga kelangsungan usaha (Billi & Bernardo, 2025). Sektor *e-commerce* merupakan sektor yang paling nyata dari fenomena transformasi digital. Industri *e-commerce* tumbuh pesat secara global dengan nilai transaksi mencapai 4,28 triliun US Dollar pada 2020 (Supriyati & P Harahap, 2022). Pertumbuhan ini diiringi tantangan kompleks berupa disrupsi teknologi, persaingan pasar, dan dinamika kebutuhan konsumen yang menuntut karyawan memiliki kepekaan digital dan mampu berinovasi (Dung et al., 2023; Guo et al., 2021).

Innovative work behavior (IWB) yang didefinisikan sebagai perilaku individu untuk menginisiasi dan memperkenalkan ide baru yang berguna, merupakan kunci keberlanjutan perusahaan di tengah lanskap digital yang dinamis (Curzi et al., 2019; Wu et al., 2022). Di sisi lain, *innovative work behavior* tidak terlepas dari peran *digital organizational culture* (DOC) atau budaya organisasi digital. Budaya ini mendorong keterbukaan, pembelajaran, kolaborasi, dan fleksibilitas organisasi (Liu et al., 2026). Ketiadaan *digital organizational culture* dapat menggagalkan transformasi digital perusahaan, dan kehadirannya dapat meningkatkan inovasi karyawan (Cao et al., 2025; Grover et al., 2022).

Meskipun demikian, pengaruh DOC terhadap IWB masih belum konklusif. Hal ini dikarenakan terdapat penelitian terdahulu yang menemukan pengaruh tidak signifikan dari budaya pada IWB karyawan (Müller et al., 2019). Temuan ini mengindikasikan bahwa ada faktor lain yang dapat memperkuat pengaruh DOC pada IWB. Berdasarkan *social cognitive theory*, perilaku individu lahir dari interaksi antara faktor kognisi personal dan faktor lingkungan, sehingga dibutuhkan eksplorasi pada faktor koginisi personal karyawan di perusahaan dengan budaya digital yang dapat menjembatani hubungan antara budaya organisasi digital dan perilaku inovatif karyawan (Liu et al., 2026).

Digital self-efficacy (DSE) atau kepercayaan diri individu dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, diakui sebagai faktor esensial di lingkungan kerja berbasis teknologi (Paredes-Aguirre et al., 2025). Konsep *digital self-efficacy* menjadi konsep yang relevan untuk membedah mekanisme kognitif dan perilaku di balik hubungan DOC dan IWB terutama pada perusahaan dengan linkungan budaya digital (Bandura, 1978 dalam Liu et al., 2026). Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *digital self-efficacy* telah terbukti dapat menjembatani antara budaya digital dan perilaku inovatif karyawan, namun perannya dalam menjembatani budaya digital dan perilaku inovatif belum banyak dieksplorasi (Sibassaha et al., 2025).

Konstruk lain yang dapat memengaruhi hubungan antara budaya digital dan perilaku inovatif karyawan adalah *digital technology dependence* (DTD). *Digital technology dependence* merupakan kondisi ketergantungan karyawan pada kapabilitas teknologi digital dalam pengambilan keputusan dan eksekusi kerja (Tang et al., 2023, dalam Liu et al., 2026). Ketergantungan pada teknologi digital membuat karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien, sehingga waktu dan sumber daya kognitifnya dapat difokuskan pada hal lain yang lebih signifikan dan pada akhirnya dapat membuka peluang terciptanya inovasi (Gonçalves et al., 2022, 2023). Penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *digital technology dependence* dapat mendorong peningkatan *innovative work behavior* karyawan (Liu et al., 2026).

Berdasarkan tinjauan tersebut, teridentifikasi sejumlah *research gap*. Pertama, kajian terdahulu cenderung menguji pengaruh langsung *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* tanpa menelusuri mekanisme kognitif-perilaku yang menjembatani keduanya

(Grover et al., 2022; Sibassaha et al., 2025). Kedua, peran mediasi *digital self-efficacy* dalam rantai pengaruh tersebut belum banyak diuji secara empiris (Paredes-Aguirre et al., 2025). Ketiga, *digital technology dependence* sebagai konstruk khas perusahaan berbasis teknologi belum banyak dieksplorasi sebagai variabel mediasi, meski berpotensi membentuk perilaku kerja secara substansial (Wang et al., 2025). Keempat, penelitian yang secara spesifik berfokus pada karyawan *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. Atas dasar *gap* tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan ilmiah berupa pengujian model mediasi ganda (*double mediation*) yang menempatkan *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* secara simultan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*, dengan *social cognitive theory* sebagai landasan teoritis, pada konteks spesifik karyawan *e-commerce* di Indonesia yang memiliki tingkat digitalisasi tinggi.

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*; (3) menguji pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital technology dependence*; (4) menguji peran mediasi *digital self-efficacy*; dan (5) menguji peran mediasi *digital technology dependence* dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan *e-commerce*.

Kajian Literatur Dan Hipotesis

Pengaruh *Digital Organizational Culture* terhadap *Innovative Work Behavior*

Digital organizational culture merupakan sistem nilai, keyakinan, dan norma perilaku bersama yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan mendorong transformasi digital. Budaya ini menekankan fleksibilitas, kreativitas, serta pembelajaran berkelanjutan melalui kolaborasi dan inovasi berbasis data. Nilai-nilai dalam budaya ini tertanam secara mendalam pada kegiatan sehari-hari di perusahaan melalui platform digital dan interaksi perilaku antar individu di perusahaan (Liu et al., 2026).

Innovative work behaviour dikarakterisasikan sebagai 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 (Stan et al., 2014). Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif terhadap *innovative work behaviour* karyawan (Çetinkaya & Sürücü, 2025; Liu et al., 2026; Zahra et al., 2026).

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

Pengaruh *Digital Organizational Culture* terhadap *Digital Self-Efficacy*

Pada penelitian ini, *digital self-efficacy* didefinisikan sebagai penilaian individu atas kemampuannya untuk mempelajari dan menggunakan teknologi digital secara efektif dalam menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah di pekerjaan. Pada lingkungan kerja dengan budaya digital, *obsevational learning* terhadap rekan kerja dan *social persuasion* dari atasan dapat meningkatkan *digital self-efficacy* karyawan (Liu et al., 2026).

Pengaruh *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy* terbukti positif dan signifikan pada tenaga pengajar di perguruan tinggi (Sun & Yoon, 2025). Sementara itu, temuan yang sama diungkapkan dalam penelitian yang melibatkan 100 karyawan perbankan di Indonesia

(Annisa et al., 2024). Oleh karena itu, penelitian terdahulu terbukti mengungkapkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *digital organizational culture* terhadap *digital self-efficacy*.

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

Pengaruh *Digital Organizational Culture* terhadap *Digital Technology Dependence*

Digital technology dependence merupakan suatu kondisi di mana karyawan bergantung atau mengandalkan teknologi digital untuk menyelesaikan dan mengawasi pekerjaannya. Kondisi ini merupakan fenomenda kolektif yang tidak hanya terjadi pada individu, namun juga lingkungan kerja secara keseluruhan (Gonçalves et al., 2022, 2023).

Digital organizational culture menyediakan platform dan lingkungan yang memfasilitasi karyawan untuk menginkorporasikan teknologi digital dalam pekerjaan mereka sehari-hari (Pradana et al., 2022). Liu et al. (2026) menyatakan bahwa *digital organizational culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada *digital technology dependence* melalui nilai-nilai yang ditanamkan dan isyarat sosial yang diterima oleh karyawan di perusahaan.

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

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

Digital organizational culture terbukti berperan penting dalam mendorong *innovative work behavior* karyawan melalui stimulus lingkungan yang menunjukkan bahwa inovasi didukung dan diharapkan menjadi bagian dari aktivitas kerja (Liu et al., 2026; Mollah et al., 2024). Namun, pengaruh tersebut umumnya tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis internal karyawan.

Dalam konteks penelitian ini, *digital self-efficacy* merupakan faktor penentu yang menerjemahkan pengaruh lingkungan menjadi perilaku individu karyawan (Paredes-Aguirre et al., 2024). Budaya organisasi digital terbukti meningkatkan *digital self-efficacy* karyawan melalui paparan teknologi, pelatihan, dan dukungan sosial yang konsisten (Kim et al., 2021; Mollah et al., 2024; Sun & Yoon, 2025).

Tingkat *digital self-efficacy* yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih proaktif, berani menghadapi ketidakpastian, dan gigih mengimplementasikan ide-ide inovatif berbasis teknologi (Sun & Yoon, 2025). Namun, tanpa adanya budaya yang mendukung, karyawan cenderung enggan berinovasi meski teknologi tersedia (Kim et al., 2021). Dengan demikian, *digital self-efficacy* berfungsi sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* (Liu et al., 2026; Mollah et al., 2024; Sun & Yoon, 2025).

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

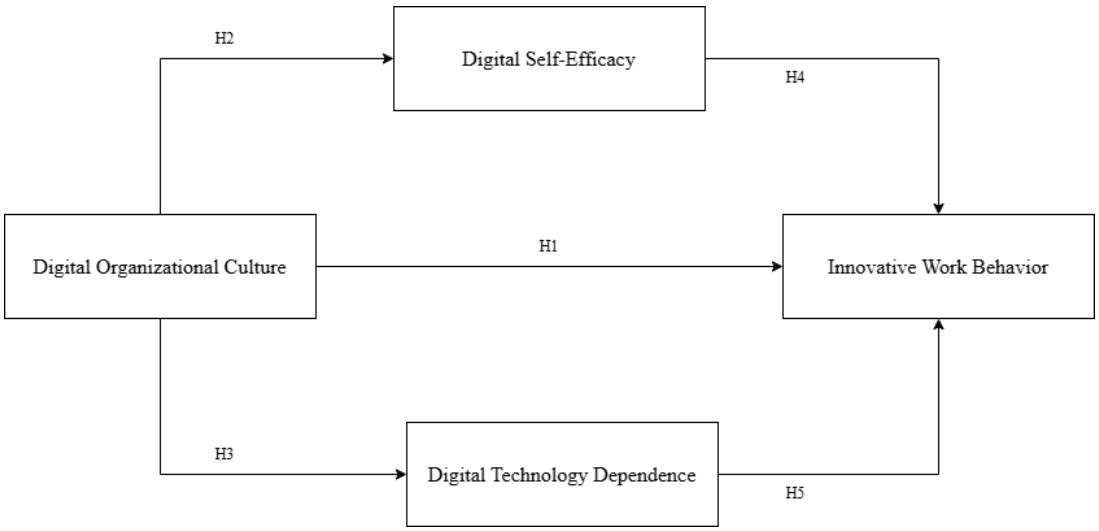
Peran Mediasi *Digital Technolgy Dependence* terhadap Hubungan *Digital Organizational Culture* dan *Innovative Work Behavior*

Studi terdahulu menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior* melalui penanaman nilai dan norma kerja yang mendorong karyawan untuk bereksplorasi, berani mengambil risiko, dan memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan (Çetinkaya & Sürücü, 2025; Handiman & Adam, 2024; Liu et al., 2026). Di sisi lain, budaya digital yang kuat juga secara konsisten meningkatkan *digital technology dependence*, karena karyawan dituntut dan dibiasakan untuk mengandalkan perangkat serta sistem

digital dalam menjalankan tugas operasional sehari-hari (Gonçalves et al., 2022, 2023; Liu et al., 2026). Ketergantungan ini pada gilirannya turut memfasilitasi *innovative work behavior*, sebab interaksi intensif pada instrumen digital memicu proses *learning-by-using* yang meningkatkan literasi digital dan kemampuan pemecahan masalah secara kreatif (Handiman & Adam, 2024; Liu et al., 2026).

Berdasarkan pola hubungan tersebut, dapat diargumentasikan bahwa pengaruh *digital organizational culture* terhadap *innovative work behavior* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh *digital technology dependence*. Tanpa ketergantungan fungsional yang cukup kuat terhadap teknologi, nilai-nilai budaya digital yang bersifat abstrak diperkirakan tidak akan sepenuhnya termanifestasi menjadi tindakan inovatif yang nyata, sehingga *digital technology dependence* diposisikan sebagai mediator krusial dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*.

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



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar 1 berikut menunjukkan kerangka konseptual pada penelitian ini. Kerangka konseptual ini diadaptasi dari Liu et al. (2026).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *digital organizational culture* dan variabel independennya adalah *innovative work behavior, digital self-efficacy,* serta *digital technology dependence*. Adapun *digital self-efficacy* dan *digital technology dependence* juga berperan sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Metode *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan *e-commerce* di Indonesia. Data dikumpulkan dengan metode *cross sectional*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner melalui *Google form* kepada pada responden. Kuesioner berisi pertanyaan penelitian yang harus dijawab oleh responden yang menggunaan penilaian skala Likert dengan lima poin jawaban yaitu Sangat Tidak Setuju,

Tidak Setuju, Kurang Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju. Data kemudian diolah menggunakan *Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS3.

Pengujian instrumen pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Model pada penelitian ini dianalisis menggunakan uji koefisien jalur (*path coefficient*). Tabel 1 di bawah ini menyajikan item-item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dan skala indikator yang digunakan.

Tabel 1. Pertanyaan Penelitian

Variabel	Kode	Pertanyaaan Penelitian	Sumber
Digital Organizational Culture	DOC1	Saya merasa sesama karyawan dan tim kerja sudah berkolaborasi dengan baik dalam proyek inovasi dan transformasi digital di perusahaan ini.	Liu et al. (2026)
	DOC2	Saya melihat adanya dukungan penuh dan keterbukaan yang jelas terhadap penggunaan teknologi digital di seluruh lingkungan perusahaan.	
	DOC3	Perusahaan selalu menyampaikan strategi digitalnya kepada seluruh karyawan serta menghargai setiap masukan dan saran yang kami berikan.	
Digital Self-Efficacy	DSE1	Saya yakin bisa belajar menggunakan perangkat digital dengan mudah.	Kim et al. (2021) dan Peredes-Aguirre et al. (2024)
	DSE2	Saya merasa bisa menggunakan perangkat digital dengan lancar dan baik.	
	DSE3	Saya mampu memilah mana data atau informasi digital yang valid (benar) dan mana yang keliru saat sedang bekerja.	
Digital Technology Dependence	DTD1	Saya mengandalkan teknologi digital untuk melakukan atau membantu pekerjaan saya sehari-hari.	Tang et al. (2023) (dalam Liu et al., 2026) dan Gonçalves et al. (2022).
	DTD2	Saya mengandalkan teknologi digital dalam proses pengambilan keputusan di pekerjaan.	
	DTD3	Saya merasa kinerja atau performa saya meningkat karena diberikan kebebasan dalam menggunakan teknologi digital di perusahaan.	
Innovative Work Behavior	IWB1	Saya mencari metode, teknik, atau alat kerja yang baru.	Ng & Lucianetti (2016)
	IWB2	Saya berusaha meyakinkan rekan kerja atau atasan agar mau mendukung ide-ide baru yang saya usulkan.	
	IWB3	Saya berusaha mendapatkan persetujuan dari manajemen/pimpinan untuk menerapkan ide-ide inovatif saya.	

IWB4	Saya bisa membuat rekan kerja atau atasan bersemangat (excited) dengan ide baru yang saya bawa.
IWB5	Saya menerapkan ide baru di tempat kerja dengan perencanaan yang matang.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Reponden

Tabel 2. Karakteristik Reponden

Karakteristik	Kategori	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	38%
	Perempuan	62%
Rentang Usia	20-25 Tahun	41%
	26-30 Tahun	38%
	31-35 Tahun	21%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	25%
	D1	0,6%
	D3	15%
	D4/S1	59,4%
Durasi Kerja	0-11 Bulan	5%
	1-2 Tahun	56%
	3-4 Tahun	35%
	5-6 Tahun	4%

Sumber: Data Primer (2026)

Berdasarkan Tabel 2 di atas yang menyajikan dara dari 155 responden, dapat kita lihat bahwa mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin perempuan (62%), sementara sisanya berjenis kelamin laki-laki (38%). Secara rentang usia, sebagian besar responden penelitian ini berada di rentang usia 20-25 tahun sebesar 41%, diikuti oleh rentang usia 26-30 tahun dengan 38% dan rentang 31-35 tahun sebanyak 21%. Jenjang pendidikan terakhir responden yang terbesar ada pada jenjang D4/S1 (59,4%), diikuti oleh jenjang SMA/SMK (25%), D3 (15%), dan D1 (0,6%). Terakhir, rentang durasi kerja responden pada penelitian ini secara berturut-turut adalah 1-2 tahun (56%), 3-4 tahun (35%), 0-11 bulan (5%), dan 5-6 tahun (4%).

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Tabel 3 di bawah menampilkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas. Dapat kita saksikan bahwa nilai AVE pada masing-masing variabel berada di atas 0,50 yang berarti setiap variabel dinyatakan lolos uji validitas konvergen. Lebih lanjut, nilai CA dan CR pada setiap variabel berada di atas 0,6 yang menyatakan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini *reliable*. Pada Tabel 4 dapat kita saksikan bahwa hasil *Outer-Loading* seluruh indikator pada setiap variabel menunjukkan angka >0,70 yang artinya seluruh indikator dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	Cronbach's Alpha (CA)	Composite Reliability (CR
Digital Organizational Culture	0.796	0.872	0.921
Digital Self-Efficacy	0.825	0.894	0.934
Digital Technology Dependence	0.828	0.896	0.935
Innovative Work Behavior	0.738	0.911	0.934

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Berdasarkan Outer Loading

Instrumen Pertanyaan	Variabel Penelitian			
	DOC	DSE	DTD	IWB
DOC1	0.926			
DOC2	0.919			
DSE1		0.908		
DSE2		0.919		
DTD1			0.885	
DTD2			0.881	
IWB1				0.825
IWB2				0.788
IWB3				0.847
IWB4				0.869
IWB5				0.863
IWB6				0.849

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	*Original Sample* (O)	*T-Statistics*	*P-Values*	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
H2: 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)

Penjelasan mengenai data yang disajikan dalam Tabel 5 adalah sebagai berikut:

1. Pada H1, nilai *t-Statistics* adalah sebesar 4.052 dan *p-values* sebesar 0.000. 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. 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 memengaruhi secara positif hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*.
5. Hasil analisis H5 menunjukkan bahwa *digital technology dependence* tidak memediasi 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.

Pembahasan

1. *Digital organizational culture* terhadap *Innovative work behavior*: *Digital organizational culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior* karyawan. Temuan ini konsisten dengan Liu et al. (2026) dan Çetinkaya & Sürücü (2025), yang menunjukkan bahwa iklim digital yang baik, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan mendorong pola pikir inovatif. Karakteristik industri *e-commerce* sebagai sektor *digital-intensive* (Zahra et al., 2026) turut memfasilitasi munculnya inovasi ini.
2. *Digital organizational culture* terhadap *Digital self-efficacy*: *Digital organizational culture* meningkatkan keyakinan diri karyawan dalam menggunakan teknologi, sejalan dengan *social cognitive theory* (Liu et al., 2026) dan *self-determination theory* (Sun & Yoon, 2025). Dukungan organisasi (infrastruktur, pelatihan, keterlibatan) menjadi prasyarat penting, konsisten dengan temuan di sektor perbankan (Annisa et al., 2024).
3. *Digital organizational culture* terhadap *Digital technology dependence*: *Digital organizational culture* mendorong ketergantungan karyawan pada teknologi melalui proses internalisasi nilai dan norma kerja (Gonçalves et al., 2022, 2023; Liu et al., 2026; Pradana et al., 2022), sehingga penggunaan teknologi berubah dari "pilihan" menjadi "kebutuhan".
4. Mediasi *digital self-efficacy*: *Digital self-efficacy* terbukti menjadi jembatan psikologis yang menjelaskan bagaimana *digital organizational culture* diterjemahkan menjadi *innovative work behavior*, melalui pembelajaran observasional dan persuasi sosial (Liu et al., 2026), serta terkait dengan *task-technology fit* (Paredes-Aguirre et al., 2024). Temuan ini menyiratkan pentingnya program pelatihan dan *mentoring* untuk memperkuat keyakinan diri digital karyawan (Mollah et al., 2024).

5. Mediasi *digital technology dependence*: *Digital technology dependence* tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Dalam konteks penelitian ini, *digital organizational culture* belum sepenuhnya berkembang menjadi ketergantungan yang aktif dan terkendali yang mampu mendorong perilaku inovatif karyawan secara signifikan sebagaimana yang dinyatakan oleh Liu et al. (2026). Adapun hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Devianti et al. (2025) yang mengisyaratkan bahwa meningkatnya ketergantungan pada teknologi digital tidak serta-merta diterjemahkan menjadi dorongan bagi karyawan untuk berperilaku inovatif.

KESIMPULAN

Hasil analisis pada penelitian ini menunjukkan bahwa *digital organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, yang mengindikasikan bahwa budaya perusahaan yang menginternalisasikan transformasi digital ke dalam nilai dan praktik kerja mampu mendorong perilaku inovatif karyawan. *Digital organizational culture* juga terbukti meningkatkan *digital self-efficacy* karyawan melalui keterbukaan penggunaan teknologi digital dari manajemen, sekaligus meningkatkan *digital technology dependence* melalui dukungan penggunaan instrumen teknologi. Lebih lanjut, *digital self-efficacy* terbukti mampu menjadi mekanisme kognitif yang memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior*. Sementara itu, *digital technology dependence* terbukti tidak dapat memediasi hubungan antara *digital organizational culture* dan *innovative work behavior* karyawan di perusahaan *e-commerce*.

Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian *innovative work behavior* pada konteks perusahaan berbudaya digital. Selain itu, penelitian ini berkontribusi bagi manajemen dalam memperkuat perilaku inovatif karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui pendekatan budaya, serta penyediaan fasilitas dan lingkungan yang mendukung.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain dominasi responden generasi Z dengan jenjang pendidikan D4/S1 dan masa kerja 1-2 tahun. Sampel yang terbatas pada karyawan dengan intensitas penggunaan teknologi digital tinggi, serta desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* sehingga rentan terhadap perubahan budaya dan perilaku dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian ini juga hanya dilakukan menggunakan metode kuantitatif, sehingga temuan tidak reflektif secara kualitatif.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk terus mengkaji dinamika budaya digital dan perilaku karyawan secara berkelanjutan. LEbih lanjut, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel dengan melibatkan kelompok pekerja yang kurang terdampak budaya digital seperti mitra, karyawan logistik, karyawan gudang, dan lainnya, agar diperoleh gambaran yang lebih holistik mengenai industri *e-commerce*. Terakhir, metode *mixed method* disarankan pada penelitian di masa depan agar hasil temuan reflektif secara kualitatif maupun kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

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

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

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

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

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

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

Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, *59*(4). https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639

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

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

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

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

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.

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

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

Sibassaha, B., Lafortune, J., Pea-Assounga, Bernard, J. B., Bambi, & Rivel, P. D. (2025). Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style. *Frontiers in Psychology*, *16*(March), 1–18. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1532977

Stan, D. S., Leuven, H.-K., Be Guy, S. D., Gyes, V., Hootegem, 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

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

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

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