

The Influence of Learning Agility, Work Motivation, and Digital Innovation on Innovative Performance with Corporate Culture as an Intervening Variable at Hang Nadim Airport, Batam

Pengaruh *Learning Agility*, Motivasi Kerja, Inovasi Digital Terhadap Kinerja Inovatif dengan Budaya Perusahaan Sebagai Intervening pada Bandara Hang Nadim Batam

Indhiawan Yuniar Iswoyo¹, Angelina E. Rumengan², Nolla Puspita Dewi³

S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Batam

¹indhiawan_yi@yahoo.com, ²e.rumengan@univbatam.ac.id,

³nollapuspitadewi@univbatam.ac.id

Abstract

The Public-Private Partnership (PPP) scheme represents a major step taken to strengthen the airport and aviation business landscape in Indonesia—specifically in Batam—while also preventing asset profitability stagnation and enhancing regional competitiveness. However, this transition has revealed significant challenges regarding human resources. In an era of dynamic digital transformation, organizations are required to innovate continuously to maintain their competitive advantage. Given the various factors influencing innovative performance, this study aims to analyze the impact of learning agility, work motivation, and digital innovation on innovative performance, with corporate culture serving as an intervening variable at Hang Nadim Airport, Batam. This study employs a quantitative method; data were collected via questionnaires, and analysis was conducted using Smart-PLS Version 4. The study population consisted of 420 employees of PT Bandara Internasional Batam at Hang Nadim Airport, Batam; the Slovin formula was used for sampling, resulting in a sample size of 206 respondents. The results indicate that learning agility and work motivation have a significant, direct impact on employee innovative performance, whereas digital innovation has an insignificant, non-direct impact. Furthermore, learning agility and work motivation exert a significant indirect influence on innovative performance through corporate culture, demonstrating partial mediation. Meanwhile, the influence of digital innovation on innovative performance through corporate culture demonstrates full mediation.

Keywords: *Learning Agility, Work Motivation, Digital Innovation, Innovative Performance.*

Abstrak

Skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) merupakan sebuah langkah besar ini diambil untuk memperkuat tatanan kebandarudaraan dan bisnis penerbangan di Indonesia khususnya Batam selain itu agar asset tidak mengalami stagnasi profitabilitas dan meningkatkan daya saing regional. Namun transisi ini mengungkap tantangan besar pada aspek Sumber Daya Manusia. Di era transformasi digital yang dinamis, organisasi diuntut untuk terus berinovasi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Salah satunya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja inovatif untuk itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisa **Pengaruh *Learning Agility*, Motivasi Kerja, Inovasi Digital Terhadap Kinerja Inovatif Dengan Budaya Perusahaan Sebagai Intervening Pada Bandara Hang Nadim Batam**. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner dan tehnik analisis menggunakan Smart-PLS Versi 4 Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bandara International Batam di Bandara Hang Nadim Batam yang berjumlah 420 orang dan tehnik pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin dan di dapat 206 orang atau responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning agility* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan memiliki dampak langsung terhadap kinerja inovatif pegawai, sedangkan inovasi digital berpengaruh tidak signifikan dan tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja inovatif. Dan *Learning agility*, motivasi kerja berpengaruh signifikan dan memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan. Hal ini menunjukkan budaya perusahaan terbukti memediasi secara partial (*partial mediation*), Sedangkan Inovasi digital melalui budaya perusahaan terbukti memediasi secara partial (*full mediation*).

Kata Kunci: *Learning Agility, Motivasi Kerja, Inovasi Digital, Kinerja Inovatif.*

<https://journal.yrpiiku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2026 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Era pascapandemi mendorong industri penerbangan untuk meningkatkan digitalisasi, efisiensi, kualitas layanan, dan daya saing. Bandara Internasional Hang Nadim Batam (BTH) memiliki posisi strategis sebagai pintu masuk Indonesia dan hub logistik internasional sehingga dituntut mengikuti standar dan teknologi global. Keterbatasan anggaran BP Batam mendorong pengelolaan BTH melalui skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) oleh PT. Bandara Internasional Batam (BIB), yang melibatkan *Incheon International Airport Corporation* (IIAC), PT. Angkasa Pura I, dan PT. Wijaya Karya. Transformasi ini bertujuan meningkatkan infrastruktur, profitabilitas, dan daya saing regional.

Perubahan tata kelola tersebut menimbulkan tantangan pada aspek sumber daya manusia (SDM), terutama perubahan dari budaya birokrasi yang *spending-oriented* menuju budaya korporasi yang *profit-oriented*. Resistensi terhadap budaya kerja lama berpotensi menghambat efisiensi dan Kinerja Inovatif. Puri dkk. (2025) menegaskan bahwa *Innovative Work Behavior* merupakan determinan penting kinerja inovatif, sementara budaya perusahaan berperan sebagai mekanisme yang mengubah motivasi dan kemampuan adaptasi digital menjadi kinerja nyata.

Penerapan integrasi standar *Incheon International Airport* dan pemenuhan mandat 3S+1C (*Safety, Security, Service, and Compliance*) menuntut *Learning Agility* yang tinggi. Pegawai perlu melakukan *unlearning* terhadap kebiasaan lama dan *relearning* prosedur operasional internasional secara cepat. Fauzie Senoaji et al. (2025) menyatakan bahwa *Learning Agility* merupakan prediktor penting *Digital Readiness*. Kondisi komposisi pegawai, baik usia muda maupun senior, juga membutuhkan strategi pelatihan dan motivasi yang berkelanjutan agar kemampuan adaptasi digital dapat dioptimalkan.

Pada aspek teknologi, sistem pelaporan, analisis data, *logbook*, dan *checklist* operasional masih banyak dilakukan secara manual. Kondisi tersebut menimbulkan *information lag* yang dapat menghambat pengambilan keputusan. Oleh karena itu, inovasi digital tidak hanya membutuhkan perangkat teknologi, tetapi juga perubahan perilaku dan budaya kerja SDM. Transformasi digital perlu didukung budaya kolaboratif agar mampu meningkatkan daya saing perusahaan Mujiburrahman, (2025). Hal ini sejalan dengan Wibisono dkk. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya kerja menjadi jembatan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Studi awal peneliti menunjukkan bahwa budaya perusahaan memiliki pengaruh sebesar 74%, *Learning Agility* 72%, motivasi kerja 68%, dan inovasi digital 56% terhadap kondisi operasional yang diamati. Sarah Puteri et al. (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat dan kinerja pegawai, sedangkan Tarzani dkk. (2024) menegaskan pentingnya motivasi kerja dalam pencapaian kinerja. Yuliza dkk. (2024) juga menekankan bahwa kinerja inovatif bergantung pada kesiapan pegawai dalam mengelola pengetahuan dan inovasi.

Kondisi Hang Nadim saat ini menunjukkan adanya *culture shock* antara budaya birokrasi lama dan visi global PT. BIB. Budaya perusahaan perlu berperan sebagai katalisator yang menyelaraskan motivasi, *Learning Agility*, dan inovasi digital. Tanpa budaya yang mendukung transparansi, akuntabilitas, kolaborasi, dan efisiensi, transformasi menuju *Smart Airport* berisiko tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang optimal. Hal ini diperkuat oleh Rachman et al. (2025) dan Wibisono dkk. (2024) mengenai pentingnya budaya perusahaan terhadap kinerja, serta

Mujiburrahman (2025) mengenai pentingnya strategi kolaboratif dalam transformasi digital.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah penelitian dengan mengintegrasikan *Learning Agility*, Motivasi Kerja, dan Inovasi Digital sebagai faktor yang memengaruhi Kinerja Inovatif, dengan Budaya Perusahaan sebagai variabel intervening dalam konteks transformasi Bandara Hang Nadim yang dikelola PT. BIB. Penelitian Gülbahar (2025) dan Pratikno dkk. (2025) menunjukkan bahwa perilaku inovatif dan budaya perusahaan menjadi faktor penting daya saing industri penerbangan. Selain itu, de Jong & den Hartog (2007) menekankan pentingnya eksplorasi dan implementasi ide dalam kinerja inovatif, yang didukung oleh Ponggohong dkk. (2025) serta Lau & Bilog (2025) mengenai hubungan inovasi tempat kerja dengan produktivitas perusahaan.

Dengan demikian, pengintegrasian *Learning Agility*, Motivasi Kerja, dan Inovasi Digital melalui Budaya Perusahaan diharapkan dapat menjadi pendekatan strategis untuk meningkatkan Kinerja Inovatif SDM dan mendukung transformasi Bandara Hang Nadim menjadi *Smart Airport* yang berstandar internasional dan profitabel.

Berdasarkan kompleksitas fenomena transisi pengelolaan dan adanya penurunan kinerja yang teridentifikasi, peneliti memandang perlu untuk melakukan kajian ilmiah mendalam melalui judul “PENGARUH *LEARNING AGILITY*, MOTIVASI KERJA, INOVASI DIGITAL TERHADAP KINERJA INOVATIF DENGAN BUDAYA PERUSAHAAN SEBAGAI INTERVENING PADA BANDARA HANG NADIM BATAM”.

2. Metode

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal untuk menguji hubungan dan pengaruh sebab-akibat antarvariabel melalui analisis statistik Senoaji dkk., (2025). Variabel penelitian terdiri atas *Learning Agility*, Motivasi Kerja, dan Inovasi Digital sebagai variabel independen; Kinerja Inovatif sebagai variabel dependen; serta Budaya Perusahaan sebagai variabel intervening. Mengacu pada Puri dkk. (2025), penelitian ini menganalisis pengaruh faktor individu dan organisasi terhadap Kinerja Inovatif melalui Budaya Perusahaan.

Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. Bandara Internasional Batam (BIB) yang berlokasi di Bandara Hang Nadim Batam, Jalan Hang Nadim No. 01, Kelurahan Batu Besar, Kecamatan Nongsa, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau.

Populasi dan Teknik Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai PT. Bandara Internasional Batam (BIB) di Bandara Hang Nadim Batam. Populasi tersebut dipilih karena berkaitan langsung dengan proses transformasi tata kelola Bandara Hang Nadim setelah peralihan ke skema KPBU.

Berkaitan dengan ukuran sampel Menurut Nursalam,(2020), rumus Slovin yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus Slovin: } n = \frac{N}{1+N(d)^2}$$

Keterangan:

n = besaran sampel

N = besaran populasi

d = tingkat signifikansi (d = 0,05 atau 5%)

Perhitungan:

$$n = \frac{420}{1+420 (0,05)^2} \rightarrow \text{pengambilan 206 responden}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah sampel penelitian adalah 206 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling* karena populasi pegawai PT. Bandara Internasional Batam (BIB) bersifat heterogen berdasarkan jabatan dan unit kerja. Sampel diambil secara proporsional dari setiap strata agar dapat merepresentasikan seluruh pegawai Bandara Hang Nadim Batam. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin.

Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner digital (*self-administered questionnaire*) kepada pegawai PT. BIB menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Instrumen diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah tervalidasi untuk menjaga konsistensi data Sadsad & Roman, (2025).

Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi laporan tahunan, profil organisasi PT. BIB, serta data operasional terkait efisiensi anggaran dan fasilitas 3S+1C. Data tersebut digunakan untuk memperkuat fenomena penelitian dan melakukan triangulasi dengan data primer Mujiburrahman, (2025).

Metode Analisis Data

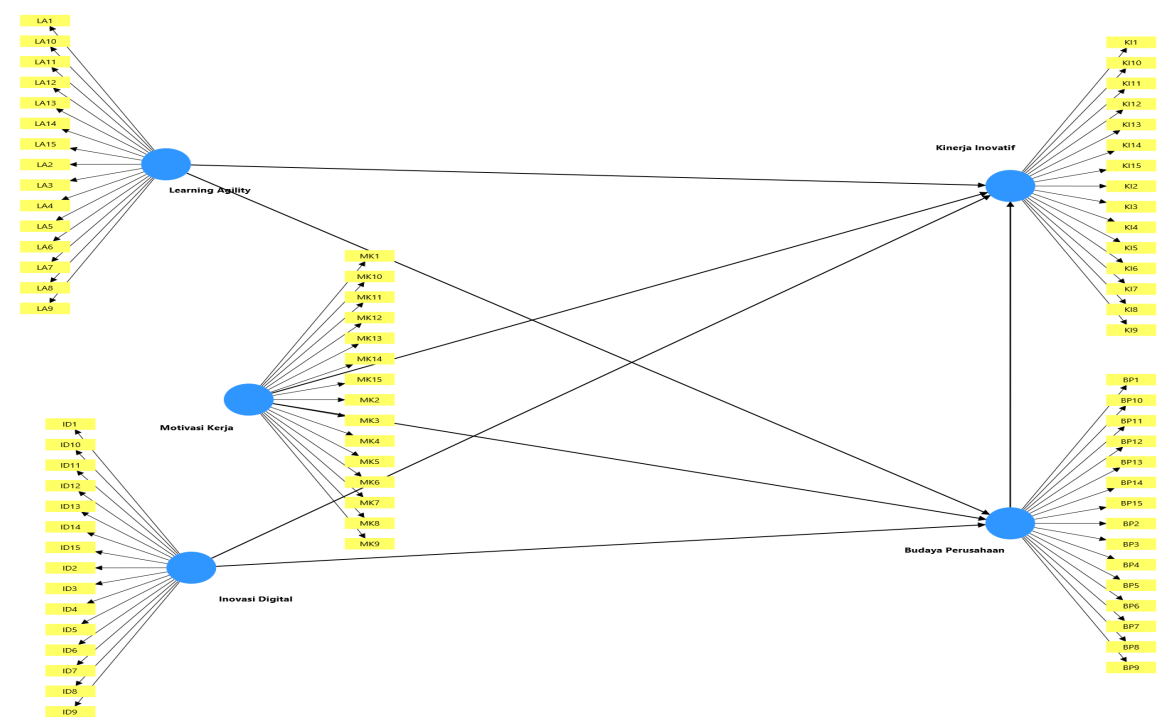
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak Smart-PLS 4. Merujuk pada Hutasoit dkk (2025) dan Sjarifudin dkk. (2025), pemilihan SEM-PLS dipandang paling efektif karena kemampuannya dalam mengestimasi model jalur (*path analysis*) yang kompleks secara simultan.

3. Hasil dan Pembahasan

Pengukuran Outer Model

Outer Loading

Outer loading digunakan untuk mengevaluasi keabsahan tiap elemen dalam suatu alat ukur. Ketika menetapkan faktor muatan yang memenuhi kriteria perhitungan, biasanya nilai minimal 0,7 dijadikan sebagai standar. Meskipun demikian, nilai minimum 0,5 dapat diterima jika keandalan dan keabsahan konstruksi memenuhi persyaratan.



Gambar 1. Outer Loading Tahap Awal

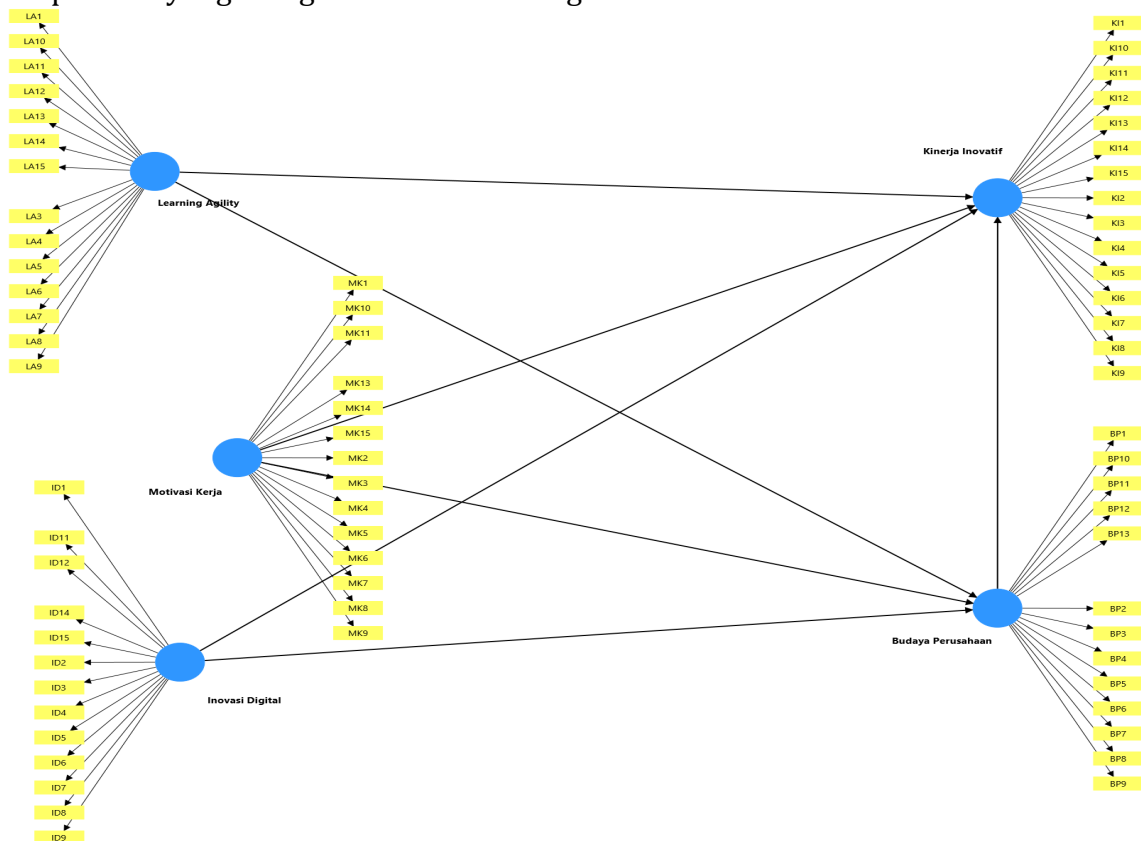
Tabel 1. Outer Loading Tahap Awal

	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
BP1	0,795				
BP10	0,868				
BP11	0,852				
BP12	0,858				
BP13	0,799				
BP14	0,650				
BP15	0,685				
BP2	0,730				
BP3	0,834				
BP4	0,795				
BP5	0,754				
BP6	0,846				
BP7	0,834				
BP8	0,840				
BP9	0,872				
ID1		0,774			
ID10		0,678			
ID11		0,841			
ID12		0,783			
ID13		0,642			
ID14		0,847			
ID15		0,779			
ID2		0,835			

ID3		0,779			
ID4		0,830			
ID5		0,848			
ID6		0,887			
ID7		0,844			
ID8		0,755			
ID9		0,845			
KI1			0,744		
KI10			0,845		
KI11			0,852		
KI12			0,878		
KI13			0,889		
KI14			0,826		
KI15			0,803		
KI2			0,808		
KI3			0,726		
KI4			0,781		
KI5			0,849		
KI6			0,779		
KI7			0,835		
KI8			0,906		
KI9			0,723		
LA1				0,777	
LA10				0,887	
LA11				0,878	
LA12				0,812	
LA13				0,756	
LA14				0,833	
LA15				0,842	
LA2				0,336	
LA3				0,773	
LA4				0,710	
LA5				0,786	
LA6				0,817	
LA7				0,881	
LA8				0,801	
LA9				0,896	
MK1					0,854
MK10					0,797
MK11					0,843
MK12					0,623
MK13					0,754
MK14					0,801
MK15					0,859
MK2					0,830

MK3					0,816
MK4					0,711
MK5					0,855
MK6					0,787
MK7					0,881
MK8					0,884
MK9					0,881

Data tersebut menunjukkan bahwa setelah dilakukan perhitungan, beberapa indikator dari setiap dimensi atau variabel memiliki nilai outer loading yang kurang dari 0,7. Oleh sebab itu indikator-indikator dengan nilai outer loading kurang dari 0,7 pada variabel tertentu harus dihapus, dengan mempertimbangkan juga nilai AVE (Average Variance Extracted). Setelah proses seleksi tersebut, dilakukan perhitungan tahap kedua yang menghasilkan data sebagai berikut:



Gambar 2. Outer Loading Tahap Kedua

Tabel 2. Outer Loading Tahap Kedua

	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
BP1	0,786				
BP10	0,877				
BP11	0,845				
BP12	0,853				
BP13	0,794				
BP2	0,733				

BP3	0,840				
BP4	0,805				
BP5	0,775				
BP6	0,858				
BP7	0,840				
BP8	0,846				
BP9	0,870				
ID1		0,777			
ID11		0,837			
ID12		0,777			
ID14		0,848			
ID15		0,767			
ID2		0,847			
ID3		0,791			
ID4		0,828			
ID5		0,846			
ID6		0,893			
ID7		0,850			
ID8		0,761			
ID9		0,850			
KI1			0,743		
KI10			0,845		
KI11			0,852		
KI12			0,878		
KI13			0,889		
KI14			0,826		
KI15			0,803		
KI2			0,808		
KI3			0,726		
KI4			0,781		
KI5			0,849		
KI6			0,779		
KI7			0,835		
KI8			0,905		
KI9			0,722		
LA1				0,773	
LA10				0,887	
LA11				0,880	
LA12				0,813	
LA13				0,757	
LA14				0,837	
LA15				0,846	
LA3				0,770	
LA4				0,711	
LA5				0,784	

LA6				0,820	
LA7				0,883	
LA8				0,798	
LA9				0,896	
MK1					0,859
MK10					0,799
MK11					0,835
MK13					0,753
MK14					0,810
MK15					0,858
MK2					0,830
MK3					0,810
MK4					0,702
MK5					0,860
MK6					0,797
MK7					0,887
MK8					0,881
MK9					0,884

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel 4.10 dan gambar 4.2 diatas, hasil dari perhitungan kedua menunjukkan bahwa setiap variabel yang diteliti dalam penelitian memiliki nilai outer loading yang lebih besar dari 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua item instrumen dianggap valid.

Construct Validity

Validitas konstruk adalah metode untuk menilai apakah suatu konstruk dianggap valid atau tidak, dengan cara menguji nilai konstruk tersebut pada setiap variabel laten yang terkait. Suatu konstruk dianggap valid jika nilai Average Variance Extracted (AVE) mencapai atau melebihi 0,5. Berikut ini adalah tabel validitas konstruk yang menggambarkan hasil dari penelitian ini:

Tabel 3. Construct Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Perusahaan	0,961	0,962	0,965	0,682
Inovasi Digital	0,960	0,961	0,964	0,675
Kinerja Inovatif	0,964	0,967	0,968	0,669
Learning Agility	0,962	0,965	0,966	0,672
Motivasi Kerja	0,964	0,967	0,968	0,685

Berdasarkan data yang tertera dalam tabel 3 di atas, dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk semua variabel melebihi 0,5. Hal ini menandakan bahwa semua variabel dianggap valid.

Composite Reliability

Konsistensi Internal adalah kemampuan indikator untuk mengukur konstruk lainnya. Penilaian dapat dilakukan menggunakan dua alat, yaitu Composite Reliability dan Cronbach's alpha. Skor reliabilitas gabungan yang berada di kisaran 0,6 hingga 0,7 dianggap baik, sedangkan Cronbach's alpha yang melebihi 0,7 dianggap memadai. Dari tabel 3, terlihat bahwa nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha untuk semua variabel melebihi ambang batas yang diinginkan, menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dapat diandalkan.

Analisis Unidimensionalitas Model

Analisis ini dilakukan untuk memastikan pengukuran yang akurat untuk memenuhi persyaratan unidimensionalitas, nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha harus melebihi 0,7. Dari tabel 3, dapat disimpulkan bahwa persyaratan unidimensionalitas terpenuhi untuk semua konstruksi karena nilai Composite Reliability dan Cronbach's alpha melebihi ambang batas yang ditetapkan.

Convergent Validity

Validitas Konvergen dinilai berdasarkan pada tingkat korelasi antara pengukur-pengukur konstruk yang seharusnya tinggi. Nilai AVE yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan validitas konvergenya. Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa semua konstruk memenuhi syarat validitas konvergen karena memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,50.

Discriminant Validity

Validitas Diskriminan bertujuan untuk menetapkan apakah indikator reflektif dapat diandalkan untuk konstruk yang sesuai. Penting untuk memastikan bahwa indikator dari konstruksi yang berbeda tidak berkorelasi secara signifikan satu sama lain.

Tabel 4. Discriminant Validity (Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix)

	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
Budaya Perusahaan					
Inovasi Digital	0,936				
Kinerja Inovatif	0,894	0,845			
Learning Agility	0,854	0,870	0,841		
Motivasi Kerja	0,908	0,919	0,880	0,904	

Dari hasil table 4 nilai HTMT tinggi biasanya terjadi karena sebuah indikator dari variable Budaya Perusahaan memiliki nilai korelasi yang hampir sama besarnya dengan variable Inovasi Digital (0,936). Serta variable Budaya Perusahaan dengan Motivasi Kerja sebesar (0,908), Inovasi Digital dengan Motivasi Kerja sebesar (0,919), Learning Agility dengan Motivasi Kerja sebesar (0,904). Untuk itu dilakukan penghapusan terhadap nilai merah dengan melakukan pengecekan nilai cross loading.

Tabel 5. Discrimint Validity (Fornell-Larcker criterion)

	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
Budaya Perusahaan	0,826				
Inovasi Digital	0,902	0,822			
Kinerja Inovatif	0,863	0,817	0,818		
Learning Agility	0,826	0,841	0,815	0,820	
Motivasi Kerja	0,879	0,889	0,854	0,873	0,828

Berdasarkan kriteria Barday et. al (1995) dan Fornell-Larcker dimana nilai loading sebuah indicator ke konstruk utamanya harus lebih tinggi dari pada nilai cross loading nya ke konstruk lain (idealnya selisihnya minimal 0.10 atau konstruk utama > 0,70).

Dengan hasil table 4 dan 5 kembali cek data awal dan lakukan standard deviasi terhadap total pernyataan per responden (data awal) setelah itu di urutkan dari terkecil sampai dengan terbesar dengan nilai deviasi standar >0,25, jika kurang maka dilakukan penghapusan dan melakukan run ulang. Jika nilainya belum berubah bisa melakukan pengecekan cross loading.

Cross Loading

Salah satu metode lain untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan menggunakan cross-loading, yang melibatkan pengecekan nilai cross-loading. Validitas diskriminan dapat dipastikan jika nilai loading dari setiap item pada suatu konstruk lebih tinggi daripada nilai cross-loading pada konstruk lainnya. Penilaian dilakukan terhadap nilai cross-loading untuk setiap konstruk untuk memastikan bahwa hubungan antara konstruk dan item pengukuran lebih kuat daripada dengan konstruk lainnya. Nilai cross-loading yang diharapkan biasanya ditetapkan di atas 0,7 atau minimal 0,10.

Tabel 6. Cross Loading Awal

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
Budaya Perusahaan					
Inovasi Digital	0.943				
Kinerja Inovatif	0.913	0.854			
Learning Agility	0.863	0.866	0.848		
Motivasi Kerja	0.914	0.922	0.893	0.900	
Discriminant validity - Cross loadings					
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
BP1	0.784	0.755	0.697	0.639	0.705
BP10	0.870	0.764	0.776	0.738	0.812
BP11	0.831	0.743	0.765	0.706	0.770
BP12	0.840	0.794	0.734	0.769	0.764
BP13	0.784	0.668	0.734	0.664	0.703
BP2	0.721	0.654	0.598	0.563	0.572
BP3	0.839	0.751	0.723	0.669	0.695
BP4	0.794	0.734	0.668	0.704	0.693
BP5	0.766	0.658	0.662	0.600	0.614
BP6	0.850	0.746	0.777	0.692	0.739
BP7	0.833	0.757	0.724	0.667	0.739
BP8	0.858	0.800	0.744	0.706	0.757
BP9	0.865	0.805	0.745	0.723	0.805
ID1	0.618	0.760	0.528	0.541	0.604
ID11	0.762	0.836	0.712	0.674	0.752
ID12	0.702	0.754	0.661	0.585	0.639
ID14	0.795	0.839	0.730	0.699	0.753
ID15	0.701	0.755	0.652	0.633	0.663
ID2	0.754	0.838	0.683	0.696	0.774
ID3	0.728	0.778	0.688	0.717	0.746
ID4	0.731	0.827	0.633	0.641	0.711
ID5	0.737	0.840	0.626	0.661	0.713
ID6	0.805	0.886	0.695	0.730	0.760
ID7	0.757	0.839	0.658	0.715	0.755
ID8	0.673	0.754	0.619	0.676	0.689
ID9	0.775	0.842	0.768	0.818	0.788
KI1	0.641	0.606	0.735	0.597	0.652
KI11	0.773	0.729	0.842	0.697	0.774
KI12	0.745	0.678	0.872	0.726	0.740
KI13	0.798	0.740	0.868	0.743	0.786
KI14	0.755	0.748	0.850	0.724	0.775
KI15	0.729	0.653	0.803	0.662	0.663
KI2	0.707	0.648	0.806	0.637	0.671
KI3	0.678	0.638	0.767	0.616	0.647
KI4	0.701	0.674	0.788	0.683	0.702
KI5	0.761	0.721	0.855	0.701	0.749
KI6	0.672	0.640	0.795	0.617	0.673
KI7	0.696	0.620	0.825	0.634	0.647
KI8	0.790	0.726	0.882	0.721	0.730
KI9	0.579	0.559	0.731	0.574	0.618
LA1	0.609	0.638	0.615	0.770	0.690
LA10	0.752	0.727	0.752	0.879	0.781
LA11	0.735	0.753	0.718	0.875	0.771
LA12	0.731	0.768	0.637	0.802	0.678
LA13	0.558	0.586	0.542	0.741	0.581
LA14	0.708	0.721	0.701	0.833	0.750
LA15	0.732	0.767	0.724	0.845	0.762
LA3	0.631	0.610	0.634	0.767	0.648
LA4	0.594	0.558	0.563	0.717	0.572
LA5	0.654	0.631	0.634	0.774	0.665
LA6	0.675	0.668	0.712	0.808	0.709
LA7	0.722	0.722	0.708	0.877	0.769
LA8	0.589	0.611	0.616	0.797	0.672
LA9	0.753	0.721	0.731	0.893	0.799
MK1	0.724	0.760	0.702	0.773	0.844
MK10	0.690	0.676	0.684	0.663	0.797
MK11	0.748	0.737	0.761	0.726	0.839
MK13	0.611	0.634	0.622	0.633	0.749
MK14	0.703	0.684	0.739	0.617	0.812
MK15	0.749	0.764	0.705	0.691	0.849
MK2	0.671	0.704	0.649	0.739	0.818
MK3	0.690	0.688	0.657	0.792	0.798
MK5	0.792	0.784	0.803	0.755	0.854
MK6	0.777	0.774	0.737	0.733	0.787
MK7	0.796	0.823	0.765	0.789	0.888
MK8	0.778	0.773	0.729	0.724	0.880
MK9	0.779	0.765	0.728	0.736	0.876

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
Budaya Perusahaan					
Inovasi Digital	0.943				
Kinerja Inovatif	0.913	0.854			
Learning Agility	0.852	0.856	0.824		
Motivasi Kerja	0.895	0.892	0.878	0.812	
Discriminant validity - Cross loadings					
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
BP1	0.784	0.755	0.697	0.623	0.693
BP10	0.870	0.764	0.776	0.696	0.796
BP11	0.831	0.743	0.765	0.691	0.730
BP12	0.840	0.794	0.735	0.763	0.721
BP13	0.783	0.668	0.734	0.653	0.661
BP2	0.721	0.654	0.598	0.544	0.561
BP3	0.839	0.751	0.723	0.677	0.653
BP4	0.795	0.734	0.668	0.689	0.672
BP5	0.766	0.658	0.662	0.587	0.601
BP6	0.850	0.746	0.777	0.661	0.729
BP7	0.833	0.757	0.724	0.629	0.725
BP8	0.857	0.800	0.744	0.671	0.711
BP9	0.865	0.805	0.745	0.698	0.783
ID1	0.618	0.760	0.528	0.556	0.563
ID11	0.762	0.836	0.712	0.629	0.756
ID12	0.702	0.754	0.661	0.538	0.640
ID14	0.795	0.839	0.730	0.676	0.724
ID15	0.701	0.755	0.652	0.618	0.656
ID2	0.754	0.838	0.683	0.680	0.719
ID3	0.728	0.778	0.688	0.692	0.703
ID4	0.731	0.827	0.633	0.602	0.708
ID5	0.737	0.840	0.626	0.659	0.667
ID6	0.805	0.886	0.695	0.732	0.718
ID7	0.757	0.839	0.658	0.696	0.691
ID8	0.673	0.754	0.619	0.655	0.644
ID9	0.775	0.842	0.768	0.808	0.729
KI1	0.641	0.606	0.735	0.567	0.649
KI11	0.773	0.729	0.842	0.675	0.751
KI12	0.745	0.678	0.872	0.683	0.710
KI13	0.798	0.740	0.868	0.721	0.775
KI14	0.755	0.748	0.850	0.683	0.755
KI15	0.729	0.653	0.803	0.655	0.636
KI2	0.707	0.648	0.806	0.617	0.653
KI3	0.678	0.638	0.767	0.593	0.604
KI4	0.701	0.674	0.787	0.656	0.661
KI5	0.761	0.721	0.855	0.646	0.721
KI6	0.672	0.640	0.795	0.584	0.658
KI7	0.696	0.620	0.825	0.594	0.638
KI8	0.790	0.726	0.883	0.700	0.725
KI9	0.580	0.559	0.731	0.539	0.590
LA11	0.735	0.753	0.718	0.882	0.715
LA12	0.731	0.768	0.637	0.835	0.630
LA13	0.558	0.586	0.542	0.764	0.521
LA3	0.631	0.610	0.634	0.773	0.589
LA4	0.594	0.558	0.563	0.764	0.532
LA5	0.654	0.631	0.635	0.800	0.611
LA7	0.722	0.722	0.708	0.865	0.712
LA8	0.588	0.611	0.616	0.801	0.593
MK10	0.690	0.676	0.684	0.628	0.836
MK11	0.748	0.737	0.761	0.705	0.839
MK13	0.610	0.634	0.622	0.630	0.763
MK14	0.703	0.684	0.739	0.550	0.859
MK15	0.749	0.764	0.705	0.645	0.875
MK8	0.778	0.773	0.729	0.674	0.880
MK9	0.779	0.765	0.728	0.693	0.897

Tabel 7. Cross Loading Kedua

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix						
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja	
Budaya Perusahaan						
Inovasi Digital	0.943					
Kinerja Inovatif	0.913	0.854				
Learning Agility	0.852	0.856	0.824			
Motivasi Kerja	0.895	0.892	0.878	0.812		
Discriminant validity - Cross loadings						
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja	
BP1	0.784	0.755	0.697	0.623	0.693	
BP10	0.870	0.764	0.776	0.696	0.796	
BP11	0.831	0.743	0.765	0.691	0.730	
BP12	0.840	0.794	0.735	0.763	0.721	
BP13	0.783	0.668	0.734	0.653	0.661	
BP2	0.721	0.654	0.598	0.544	0.561	
BP3	0.839	0.751	0.723	0.677	0.653	
BP4	0.795	0.734	0.668	0.689	0.672	
BP5	0.766	0.658	0.662	0.587	0.601	
BP6	0.850	0.746	0.777	0.661	0.729	
BP7	0.833	0.757	0.724	0.629	0.725	
BP8	0.857	0.800	0.744	0.671	0.711	
BP9	0.865	0.805	0.745	0.698	0.783	
ID1	0.618	0.760	0.528	0.556	0.563	
ID11	0.762	0.836	0.712	0.629	0.756	
ID12	0.702	0.754	0.661	0.538	0.640	
ID14	0.795	0.839	0.730	0.676	0.724	
ID15	0.701	0.755	0.652	0.618	0.656	
ID2	0.754	0.838	0.683	0.680	0.719	
ID3	0.728	0.778	0.688	0.692	0.703	
ID4	0.731	0.827	0.633	0.602	0.708	
ID5	0.737	0.840	0.626	0.659	0.667	
ID6	0.805	0.886	0.695	0.732	0.718	
ID7	0.757	0.839	0.658	0.696	0.691	
ID8	0.673	0.754	0.619	0.655	0.644	
ID9	0.775	0.842	0.768	0.808	0.729	
KI1	0.641	0.606	0.735	0.567	0.649	
KI11	0.773	0.729	0.842	0.675	0.751	
KI12	0.745	0.678	0.872	0.683	0.710	
KI13	0.798	0.740	0.868	0.721	0.775	
KI14	0.755	0.748	0.850	0.683	0.755	
KI15	0.729	0.653	0.803	0.655	0.636	
KI2	0.707	0.648	0.806	0.617	0.653	
KI3	0.678	0.638	0.767	0.593	0.604	
KI4	0.701	0.674	0.787	0.656	0.661	
KI5	0.761	0.721	0.855	0.646	0.721	
KI6	0.672	0.640	0.795	0.584	0.658	
KI7	0.696	0.620	0.825	0.594	0.638	
KI8	0.790	0.726	0.883	0.700	0.725	
KI9	0.580	0.559	0.731	0.539	0.590	
LA11	0.735	0.753	0.718	0.882	0.715	
LA12	0.731	0.768	0.637	0.835	0.630	
LA13	0.558	0.586	0.542	0.764	0.521	
LA3	0.631	0.610	0.634	0.773	0.589	
LA4	0.594	0.558	0.563	0.764	0.532	
LA5	0.654	0.631	0.635	0.800	0.611	
LA7	0.722	0.722	0.708	0.865	0.712	
LA8	0.588	0.611	0.616	0.801	0.593	
MK10	0.690	0.676	0.684	0.628	0.836	
MK11	0.748	0.737	0.761	0.705	0.839	
MK13	0.610	0.634	0.622	0.630	0.763	
MK14	0.703	0.684	0.739	0.550	0.859	
MK15	0.749	0.764	0.705	0.645	0.875	
MK8	0.778	0.773	0.729	0.674	0.880	
MK9	0.779	0.765	0.728	0.693	0.897	

Tabel 8. Cross Loading Akhir

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix					
	Budaya Perusahaan	Inovasi Digital	Kinerja Inovatif	Learning Agility	Motivasi Kerja
Budaya Perusahaan					
Inovasi Digital	0.796				
Kinerja Inovatif	0.889	0.681			
Learning Agility	0.827	0.752	0.774		
Motivasi Kerja	0.886	0.805	0.836	0.812	

Tabel 8 diatas menunjukkan bahwa nilai cross-loading dari setiap indicator lebih tinggi daripada cross-loading dari semua konstruk lainnya, dengan nilai yang melebihi 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa setiap konstruk adalah valid, dan model ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Collinearity Among Indicators atau Statistik Kolinearitas (VIF)

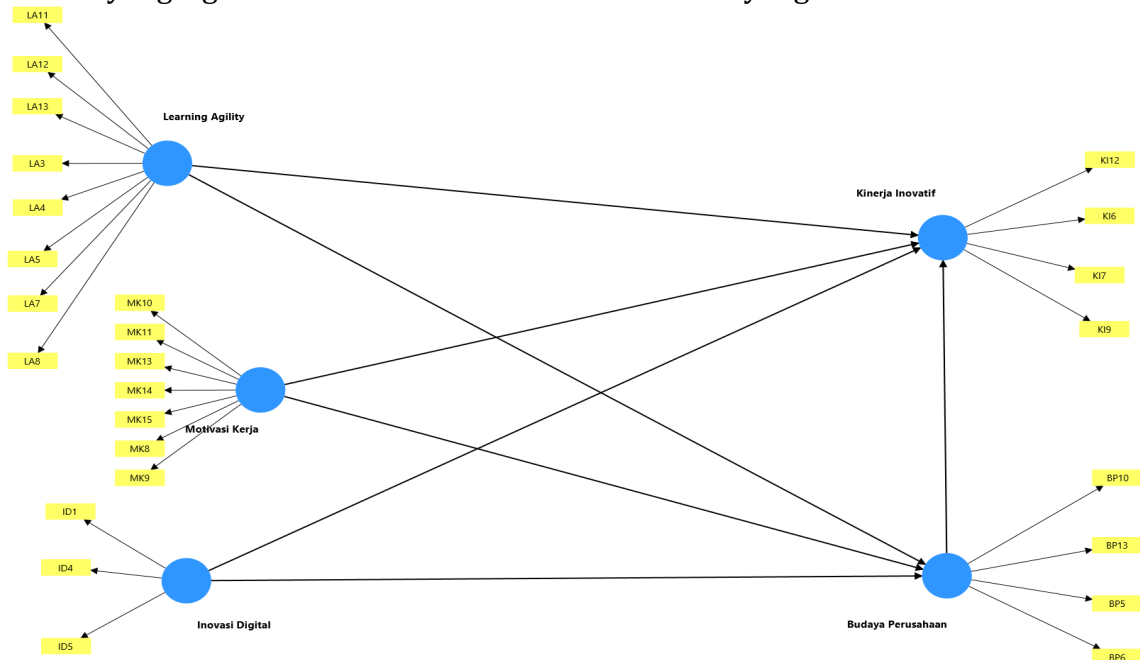
Collinearity Among Indicators atau Statistik Kolinearitas (VIF) adalah faktor penting dalam melakukan analisis model outer yang efektif. Untuk memastikan bahwa analisis berjalan lancar, beberapa asumsi dan kondisi harus dipenuhi. Salah satu masalah utama yang harus dihindari adalah multikolinearitas, yaitu ketika terdapat korelasi yang kuat antara berbagai indikator. Umumnya, korelasi yang melebihi 0,9 dianggap sebagai masalah, dan dapat dikenali melalui nilai Variance Inflating Factor (VIF).

Tabel 9. Collinarity Among Indicators

	VIF
BP10	2,573
BP13	1,902
BP5	2,413
BP6	3,090
ID1	1,951
ID4	2,564
ID5	3,160
KI12	2,851
KI6	2,229
KI7	2,531
KI9	1,889
LA11	3,692
LA12	2,674
LA13	2,107
LA3	2,083
LA4	2,325
LA5	2,692
LA7	3,740
LA8	3,003
MK10	3,118
MK11	2,892
MK13	2,014

MK14	3,087
MK15	3,507
MK8	3,816
MK9	4,270

Seperti yang terlihat dalam Tabel, tidak ada nilai VIF yang melampaui ambang batas 5. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada keberadaan multikolinearitas atau korelasi yang signifikan antara indikator dari konstruk yang sama.



Gambar 3. Outer Loading Tahap Akhir

Pengukuran Inner Model

Koefisien Dterminasi (R-Square)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan PLS diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 10. R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Budaya Perusahaan	0.719	0.714
Kinerja Inovatif	0.674	0.667

Berdasarkan tabel 10 diatas diperoleh R-Square Budaya Perusahaan (Z) sebesar 0,719. Peroleh nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya variabel Budaya Perusahaan yang dijelaskan sebesar 71,9 %, maka nilai R-Square dikatakan dalam kategori kuat. Pada variable Kinerja Inovatif (Y) diperoleh R-square 0.674. Peroleh nilai tersebut menjelaskan bahwa persentase besarnya variabel Kinerja Inovatif sebesar 67,4 % maka nilai R-square dikatakan dalam kategori sedang.

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05.

Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh:

Tabel 11 Path coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,453	0,449	0,086	5,278	0,000
Inovasi Digital -> Budaya Perusahaan	0,168	0,165	0,060	2,808	0,005
Inovasi Digital -> Kinerja Inovatif	-0,060	-0,061	0,060	0,992	0,321
Learning Agility -> Budaya Perusahaan	0,276	0,275	0,075	3,661	0,000
Learning Agility -> Kinerja Inovatif	0,170	0,165	0,072	2,376	0,018
Motivasi Kerja -> Budaya Perusahaan	0,481	0,483	0,080	5,995	0,000
Motivasi Kerja -> Kinerja Inovatif	0,305	0,313	0,103	2,964	0,003

Tabel 12. Direct Effect

No	Pengaruh Antar Variabel	P Value	Hipotesis
1	Learning Agility -> Kinerja Inovatif	0,018	Diterima (Signifikan)
2	Motivasi Kerja -> Kinerja Inovatif	0,003	Diterima (Signifikan)
3	Inovasi Digital -> Kinerja Inovatif	0,321	Ditolak (Tidak Signifikan)
4	Learning Agility -> Budaya Perusahaan	0,000	Diterima (Signifikan)
5	Motivasi Kerja -> Budaya Perusahaan	0,000	Diterima (Signifikan)
6	Inovasi Digital -> Budaya Perusahaan	0,005	Diterima (Signifikan)
7	Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,000	Diterima (Signifikan)

Tabel 13. Specific indirect effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Inovasi Digital -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,076	0,074	0,032	2,417	0,016
Learning Agility -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,125	0,125	0,045	2,777	0,006
Motivasi Kerja -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,218	0,216	0,053	4,145	0,000

Tabel 14. Indirect Effect

No	Pengaruh Antar Variabel	P Value	Hipotesis	Keterangan
8	Learning Agility -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,006	Diterima (Signifikan)	Partial Mediation
9	Motivasi Kerja -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,000	Diterima (Signifikan)	Partial Mediation
10	Inovasi Digital -> Budaya Perusahaan -> Kinerja Inovatif	0,016	Diterima (Signifikan)	Full Mediation

- Pengujian Hipotesis 1: *Learning agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value 0,018 < 0,05. Artinya, semakin tinggi *learning agility*, semakin kuat kinerja inovatif pegawai. H1 diterima.
- Pengujian Hipotesis 2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value 0,003 < 0,05. Artinya, motivasi kerja mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan menghasilkan inovasi. H2 diterima.
- Pengujian Hipotesis 3: Inovasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value 0,321 > 0,05. Artinya, penerapan inovasi digital belum optimal karena kemungkinan belum sepenuhnya disesuaikan dengan kesiapan pegawai dan lingkungan kerja. H3 ditolak.
- Pengujian Hipotesis 4: *Learning agility* berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dengan P-Value 0,000 < 0,05. Artinya, ketangkasan belajar pegawai mendukung budaya perusahaan yang adaptif dan fleksibel terhadap perubahan. H4 diterima.
- Pengujian Hipotesis 5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dengan P-Value 0,000 < 0,05. Artinya, motivasi pegawai memperkuat nilai dan budaya perusahaan. H5 diterima.
- Pengujian Hipotesis 6: Inovasi digital berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dengan P-Value 0,005 < 0,05. Artinya, inovasi digital mendorong terbentuknya budaya perusahaan yang lebih transparan, adaptif, dan berbasis data. H6 diterima.

- Pengujian Hipotesis 7: Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value $0,000 < 0,05$. Artinya, budaya perusahaan menjadi landasan penting dalam mendorong perilaku dan kinerja inovatif pegawai. H7 diterima.
- Pengujian Hipotesis 8: *Learning agility* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,006 < 0,05$. Selain itu, *learning agility* juga berpengaruh langsung terhadap kinerja inovatif (P-Value $0,018 < 0,05$). H8 diterima.
- Pengujian Hipotesis 9: Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,000 < 0,05$. Motivasi kerja juga berpengaruh langsung terhadap kinerja inovatif (P-Value $0,003 < 0,05$). H9 diterima.
- Pengujian Hipotesis 10: Inovasi digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,016 < 0,05$, sementara pengaruh langsungnya tidak signifikan (P-Value $0,321 > 0,05$). Artinya, budaya perusahaan menjadi perantara penting dalam hubungan inovasi digital dengan kinerja inovatif. H10 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Langsung *Learning Agility* terhadap Kinerja Inovatif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning agility* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif di PT. BIB, dengan P-Value $0,018 < 0,05$, sehingga hipotesis pertama diterima. Pegawai dengan *learning agility* tinggi mampu beradaptasi, menerima masukan, mempelajari teknologi baru, serta menghasilkan ide dan solusi inovatif. Temuan ini sejalan dengan Pitaloka & Etikariena (2024), De Meuse (2023), dan IJSE (2025) yang menunjukkan bahwa *learning agility* berperan dalam meningkatkan perilaku dan kinerja inovatif. Dengan demikian, kemampuan belajar dan beradaptasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja inovatif pegawai PT. BIB.

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Inovatif

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value $0,003 < 0,05$, sehingga hipotesis kedua diterima. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi lebih terdorong mengikuti pelatihan, mencapai target, menerima tantangan, dan menghasilkan inovasi. Temuan ini sejalan dengan Scott & Bruce (1994), Prawira & Utama (2020), Andriyani et al. (2024), serta Simanjuntak & Ginting (2023) yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dapat mendorong perilaku inovatif. Oleh karena itu, peningkatan motivasi melalui penghargaan, pelatihan, dan dukungan manajemen penting untuk meningkatkan kinerja inovatif di PT. BIB.

Pengaruh Langsung Inovasi Digital terhadap Kinerja Inovatif

Inovasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value $0,321 > 0,05$, sehingga hipotesis ketiga ditolak. Meskipun PT. BIB telah menyediakan berbagai perangkat dan sistem digital, penerapannya belum otomatis meningkatkan kinerja inovatif karena masih dipengaruhi kesiapan dan kemampuan adaptasi pegawai. Temuan ini berbeda dengan Ransbotham et al. (2017) dan Lopez-Nicolas et al. (2010) yang menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan kinerja inovasi. Kondisi tersebut sejalan dengan laporan Gartner/McKinsey Global

Report (2023–2025) bahwa kegagalan transformasi digital sering disebabkan faktor manusia dan budaya, serta Sutrisno & Lestari (2024) yang menunjukkan perlunya kapabilitas belajar sebagai perantara. Oleh karena itu, implementasi inovasi digital perlu disesuaikan dengan kebutuhan, kemampuan, dan kesiapan pegawai.

Pengaruh Langsung *Learning Agility* terhadap Budaya Perusahaan

Learning agility berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dengan P-Value $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis keempat diterima. Pegawai yang tangkas belajar cenderung adaptif terhadap perubahan dan mampu menjadi agen dalam membentuk budaya perusahaan yang inovatif. Temuan ini sejalan dengan Gisella et al. (2025), Saputra et al. (2023/2026), Pratama et al. (2024), dan Wijaya et al. (2023). Dengan dukungan manajemen, *learning agility* dapat memperkuat budaya perusahaan yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada inovasi.

Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Budaya Perusahaan

Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dengan P-Value $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis kelima diterima. Pegawai yang termotivasi dapat menjadi agen perubahan dan mendorong terbentuknya budaya yang lebih adaptif serta berorientasi pada hasil dan perbaikan berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan Ardiansyah & Wibowo (2024) serta Pratama & Raharjo (2025) mengenai peran motivasi dalam membangun budaya inovatif dan adaptif. Vo et al./Li et al. (2022) juga menegaskan pentingnya pemenuhan kebutuhan pegawai sebagai pendorong terbentuknya budaya kerja yang dinamis. Oleh karena itu, PT. BIB perlu memperkuat motivasi melalui penghargaan yang adil, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan manajemen.

Pengaruh Langsung Inovasi Digital terhadap Budaya Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan di PT. BIB, dengan P-Value $0,005 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Inovasi digital mendorong perubahan budaya menjadi lebih adaptif, fleksibel, transparan, dan kolaboratif. Pemanfaatan sistem seperti ERP (*SAP for Hana-Fico*) dan *e-office* mendukung transparansi data, efisiensi, serta pemantauan pekerjaan. Namun, masih terdapat proses operasional yang belum terdigitalisasi sehingga implementasi teknologi perlu disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Temuan ini sejalan dengan Jurnal Pendidikan Tambusai (2026), JUMALI (2024), dan Pramono et al. (2023) yang menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong perubahan nilai dan budaya organisasi menuju agility, kolaborasi, dan inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, inovasi digital berperan penting dalam membentuk budaya perusahaan yang lebih adaptif di PT. BIB.

Pengaruh Langsung Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Inovatif

Budaya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovatif dengan P-Value $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Budaya yang ditandai kerja sama antartim, keterbukaan terhadap ide, berbagi pengetahuan, tanggung jawab, dan dukungan terhadap perbaikan berkelanjutan mampu mendorong pegawai menghasilkan inovasi. Temuan ini sejalan dengan Ferdinan et al. (2021), Afsar et al. (2023), Srirahayu et al. (2023), Fahrurrobbi et al. (2020), dan Al-Husseini et al. (2024). Semakin adaptif dan suportif budaya perusahaan, semakin besar peluang pegawai

menghasilkan solusi baru dan meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan ruang bagi pegawai untuk mengidentifikasi masalah dan mengembangkan solusi inovatif secara berkelanjutan.

Pengaruh Tidak Langsung *Learning Agility* terhadap Kinerja Inovatif melalui Budaya Perusahaan

Learning agility berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,006 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai untuk belajar dan beradaptasi dapat meningkatkan kinerja inovatif melalui terbentuknya budaya perusahaan yang mendukung inovasi. Temuan ini sejalan dengan Putri & Suharti (2021), Muceldili et al. (2020), dan Asdar et al. (2026). Budaya yang fleksibel dan berorientasi inovasi memungkinkan kemampuan belajar pegawai berkembang menjadi ide dan tindakan nyata. Dengan demikian, budaya perusahaan berperan sebagai mediator dalam hubungan *learning agility* dan kinerja inovatif.

Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Inovatif melalui Budaya Perusahaan

Motivasi kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Motivasi pegawai melalui pelatihan, pencapaian target, penghargaan, delegasi, dan pengembangan kompetensi dapat memperkuat budaya perusahaan yang dinamis dan inovatif. Temuan ini sejalan dengan Ahmad & Majid (2023), Sari & Pradan (2025), serta Lubis et al. (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi saling mendukung dalam meningkatkan perilaku inovatif. Dukungan berupa penghargaan dan pengakuan juga dapat memperkuat kreativitas pegawai (Podsakoff et al., 1990; Brown & Leigh, 1996). Dengan demikian, budaya perusahaan mampu memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja inovatif.

Pengaruh Tidak Langsung Inovasi Digital terhadap Kinerja Inovatif melalui Budaya Perusahaan

Inovasi digital berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan dengan P-Value $0,016 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa teknologi digital belum tentu meningkatkan kinerja inovatif secara langsung, tetapi dapat memberikan dampak melalui perubahan budaya perusahaan menjadi lebih adaptif, transparan, dan kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan Martínez-Caro et al. (2020) mengenai *productivity paradox*, Amankwah-Amoah et al. (2025), Warner & Wäger (2019), serta Sutrisno & Wijaya (2024). Teknologi dapat menghasilkan kinerja inovatif apabila didukung perubahan budaya dan perilaku kerja. Hal ini juga diperkuat Wang et al. (2022) dalam Andini & Aravik (2026) yang menunjukkan peran budaya organisasi digital sebagai mediator antara kesiapan digital dan inovasi. Dengan demikian, budaya perusahaan berperan sebagai mediator yang menghubungkan inovasi digital dengan kinerja inovatif di PT. BIB.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. *Learning agility* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja inovatif pegawai PT. Bandara Internasional Batam (BIB).
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja inovatif pegawai PT. BIB.
3. Inovasi digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja inovatif pegawai PT. BIB.
4. *Learning agility* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap budaya perusahaan PT. BIB.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap budaya perusahaan PT. BIB.
6. Inovasi digital berpengaruh signifikan secara langsung terhadap budaya perusahaan PT. BIB.
7. Budaya perusahaan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja inovatif pegawai PT. BIB.
8. *Learning agility* berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan. Budaya perusahaan memediasi secara parsial (*partial mediation*) hubungan tersebut.
9. Motivasi kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan. Budaya perusahaan memediasi secara parsial (*partial mediation*) hubungan tersebut.
10. Inovasi digital berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja inovatif melalui budaya perusahaan. Budaya perusahaan memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan tersebut.

5. Daftar Pustaka

- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2023). Transformational leadership, organizational culture, and innovative work behavior: A moderated-mediation model. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 412–435. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0215>
- Budiono, A., Husen, A., & Suparno, S. (2025). Performance variable: Influenced by training, organizational culture, and motivation. *Studi Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen (SAKMAN)*, 5(1), 51-60. <https://doi.org/10.35912/sakman.v5i1.3967>
- Conchita Valentina Latupapua, Fransiska Natalia Rahallo, Tama Raya Silitong (2025). Pengaruh Self Efficacy dan Individual Inovation Capability Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Balai Wilayah Sungai Maluku. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(4), 102-117. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i4.5517>
- De Jong, J., & den Hartog, D. (2007). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 16(1), 21-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00416.x>
- Efendi, E., Romy, E., Chandra, E., Sianipar, M. R., & Sudirman, A. (2025). Toward business leadership through innovative work behavior: How employee engagement mediates and strengthens the interrelations between psychological empowerment, work-life balance, and creative self-efficacy. *Business Ethics and Leadership*, 9(4), 136-150. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(4\).136-150.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(4).136-150.2025)
- Gajardo, M. G. R., & Balahadia, F. F. (2025). Smart eLearning: A framework development of a web portal for data-driven assessment and module

- recommendation for senior high school students using backtracking algorithm. *International Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics*, 5(3), 18-39. <https://doi.org/10.53378/ijstem.353233>
- Gülbahar, Y. (2025). The effect of transformational leadership on innovative behaviours of employees in aviation industry: The role of trust in the leader. *Journal of Aviation*, 9(1), 82-90. <https://doi.org/10.30518/jav.1573253>
- Hutasoit, A. W., Satriawan, B., Khaddafi, M., & Friadi, J. (2025). Pengaruh Inovasi, Kompetensi Digital, Lingkungan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PU. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 6(1), 145-157.
- Lau, K. F. A., & Bilog, D. Z. (2025). Workplace innovation and knowledge management as predictors of employee performance in the restaurant industry of Davao City. *International Journal of Multidisciplinary Studies in Higher Education*, 2(3), 1-13.
- Margaretha, M., Sudiro, A., Kurniawati, D. T., & Prabandari, S. P. (2025). Enhancing innovative work behavior through perceived organizational support: The mediating role of person-organization fit. *Problems and Perspectives in Management*, 23(2), 583-594. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(2\).2025.42](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.42)
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Journal of Business Research*, 111, 227-237.
- Mujiburrahman. (2025). Strategies in building a collaborative work culture with a modern management approach. *International Journal Multidisciplinary (IJMI)*, 2(1), 52-64. <https://doi.org/10.61796/ijmi.v2i1.281>
- Ponggohong, I., Rumawas, W., & Punuindoong, A. (2025). Pengaruh perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di RS Advent Manado. *Productivity*, 6(2), 74-80.
- Pramono, R., et al. (2023). Dampak Transformasi Digital Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan: Peran Mediasi Budaya Organisasi Adaptif. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Pratikno, Y., Harahap, V., Parmenas, N. H., Rubadi, R., & Kamars, K. (2025). Culture and motivation drive airport health performance. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(4), 301-311. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i4.3302>
- Prayitno, E., Adam, M., Widiyanti, M., & Fuadah, L. (2024). The impact of ESG disclosure on financial performance with leverage as an intervening variable in mining companies listed on the Indonesia Stock Exchange. *International Journal of Business, Economics & Management*, 7(2), 81-87. <https://doi.org/10.21744/ijbem.v7n2.2285>
- Puri, R., Utomo, H., & Lylie, R. Y. (2025). IWB-EP: Tinjauan sistematis mekanisme dan kondisi batas perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 12(2), 179-196.
- Puteri, S., Andriana, I., Hadjri, M. I., Yuliani, & Farla, W. (2024). The effect of rewards and physical work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable (Study on employees of PT. Laras Astra Kartika). *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(2), 22-42. <https://doi.org/10.53370/ijssh.v8n2.14885>
- Rachman, S., Seniza B, J. A., Susanto, P. C., & Mustika, I. (2025). Determination of employee performance: Analysis of training, work motivation, transformational

- leadership and organizational culture. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 381-394. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2998>
- Rachman, S., Seniza, J. A., Susanto, P. C., & Mustika, I. (2025). Determination of employee performance: Analysis of training, work motivation, transformational leadership and organizational culture. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, 5(2), 381-394. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2998>
- Risambessy, A., Chandra, F., & Putri, M. H. S. (2024). Pengaruh etos kerja, komunikasi internal, terhadap kinerja pegawai dengan komitmen kerja sebagai variabel intervening. *KAMBOTI: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(1).
- Sadsad, V. M., & Roman, A. G. (2025). Intensifying quantitative data analysis and interpretation skills of senior high school students using Statistical Toolbox for Android. *International Journal of Science, Technology, Engineering and Mathematics*, 5(4), 43-58. <https://doi.org/10.53378/ijstem.353269>
- Senoaji, F., Susilowati, T., Hamdany, M. A., Apramilda, R., Widyastuti, N., & Hendratni, T. W. (2025). The influence of learning agility, change readiness, and digital competence on employee digital readiness in the financial and banking industry. *Journal of Innovative and Creativity (JOECY)*, 5(3), 13522-13528.
- Sihombing, I., Alamsyah, A. R., & Rahmawati, I. K. (2024). Pengaruh motivasi, komunikasi, dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Kebun Torgamba. *JUBIS: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 55-75.
- Sjarifudin, D., Widyastuti, T., Renwarin, J. M., & Suroso, S. (2025). The influence of self-efficacy, work discipline, and compensation on employee performance through work motivation in textile and garment companies in West Java. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, 5(2), 277-294. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.2953>
- Suryadarman, A. A. A., Rifdan, Herman, H., Mahyuddin, A. A., & Arifai, M. (2024). The influence of transformational leadership style and work motivation on employee performance at the General Bureau of South Sulawesi Province. *IJOPUB: International Journal of Public Policy and Bureaucracy*.
- Sutrisno, A., & Wijaya, T. (2024). Inovasi Teknologi dan Kinerja Inovatif: Menguji Peran Budaya Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Teori dan Terapan Manajemen*.
- Wibisono, K., Jayaningrum, S. K., Wijaya, P. S. M., Setyanta, B., & Handayani, K. (2024). The influence of leadership style on performance employees mediated by work motivation and working culture in Transportation Service Department of Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia (JIBEKA)*, 18(1), 39-59. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v18i1.1951>
- Yuliza, M., Azliyanti, E., & Siswadhi, F. (2024). The role of motivational language as a moderation between various behavior knowledge of work behavior innovative and job satisfaction. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia (JIBEKA)*, 18(2), 225-237. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v18i2.2179>
- Zikri, M., Fadila, F., & Indrawan, I. (2025). Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT WOM Finance. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO)*, 6(3), 875-886. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i3.5174>