

The Influence Of Digital Transformation, Digital Competencies, And Transformational Leadership On Organizational Culture Of Employees Of Toy Retail Companies In West Jakarta And Tangerang

Pengaruh Digital Transformation, Digital Competencies, Dan Transformational Leadership Terhadap Organizational Culture Pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan Di Jakarta Barat Dan Tangerang

Eva Nabilah¹, Wiwik Robiatul Adawiyah²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti^{1,2}
022002102020@std.trisakti.ac.id¹, wiwik.r@trisakti.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of digital transformation, digital competencies, and transformational leadership on organizational culture. The sample used in this study consisted of 175 respondents selected through purposive sampling. The respondents were employees of toy retail companies located in West Jakarta and Tangerang. The analytical methods employed included descriptive statistics and hypothesis testing using multiple regression analysis with SPSS version 21. Instrument tests conducted in this study included validity and reliability tests. The results showed that digital transformation has a positive influence on organizational culture. Furthermore, digital competencies also have a positive influence on organizational culture. In addition, transformational leadership positively influences organizational culture. The managerial implications of this study suggest that companies should maintain and enhance digital transformation practices by providing regular training on the use of websites, social media, and SEO strategies. To sustain employees' digital competencies, management is advised to establish internal learning communities, digital forums, and implement digital job rotation so that employees remain adaptive and innovative. Furthermore, companies need to develop advanced transformational leadership training to strengthen leaders' abilities in consistently conveying visionary and inspirational values. These efforts are expected to reinforce an organizational culture that is adaptive, collaborative, and oriented toward organizational growth and competitive advantage.

Keywords: Digital Transformation, Digital Competencies, Transformational Leadership, Organizational Culture.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership* terhadap *organizational culture*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 175 responden dengan menggunakan metode penarikan sampel *purposive sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan ritel mainan di daerah Jakarta Barat dan Tangerang. Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan uji hipotesis dilakukan dengan metode regresi berganda (*multiple regression*) dengan software SPSS versi 21. Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas, uji reliabilitas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *digital transformation* terhadap *organizational culture*. Selanjutnya *digital competencies* juga berpengaruh positif terhadap *organizational culture*. Dan *transformational leadership* juga memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Implikasi manajerial dalam penelitian ini yaitu, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan praktik *digital transformation* melalui pelatihan berkala terkait pemanfaatan situs web, media sosial, dan strategi SEO. Untuk menjaga tingkat *digital competencies* karyawan, manajemen disarankan membentuk komunitas pembelajaran internal, forum digital, serta menerapkan rotasi kerja digital agar karyawan terus adaptif dan inovatif. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan pelatihan *transformational leadership* lanjutan guna memperkuat kemampuan para pimpinan dalam

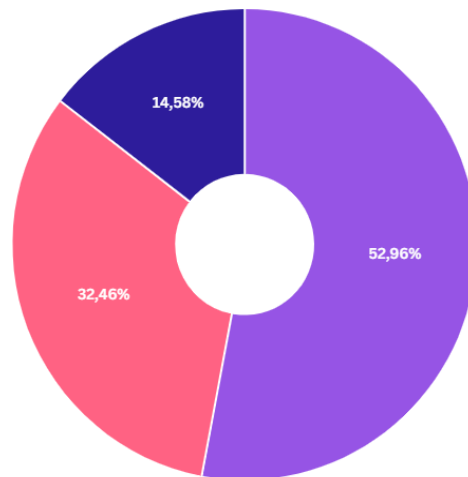
menyampaikan nilai-nilai visioner dan inspiratif secara konsisten. Upaya ini diharapkan dapat memperkuat *organizational culture* yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pertumbuhan organisasi dan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: *Digital Transformation, Digital Competencies, Transformational Leadership, Organizational Culture.*

1. Pendahuluan

Industri ritel di Indonesia terus mengalami perkembangan pesat dan kini berada dalam fase transformasi yang dinamis. Pertumbuhan sektor ini dipacu oleh sejumlah faktor seperti meningkatnya urbanisasi, penetrasi internet dan *e-commerce*, perubahan pola hidup, bertambahnya jumlah penduduk, dan kemajuan teknologi (Pramudya, 2025). Berdasarkan analisis (Technavio, 2025), pendapatan industri ritel Indonesia diprediksi akan bertambah sekitar USD 49,56 miliar, dengan laju pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 4,73% selama periode 2024 hingga 2029. Sementara itu, menurut laporan dari Kementerian Perdagangan dengan nilai pasar sebesar USD 46,34 miliar pada tahun 2022, pemerintah memperkirakan industri ritel dapat mencapai USD 71,89 miliar pada tahun 2031, dengan rata-rata pertumbuhan tahunan sekitar 5% (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2023).

Tahun Mulai Melakukan E-commerce: <2020 2020-2021 2022



Sumber: BPS (Badan Pusat Statistik)

GoodStats

Gambar 1. Presentase Usaha Menurut Tahun yang Mulai Beralih ke E-commerce

Sumber: (Anggara, 2024)

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat sebanyak 32,46% usaha melakukan digitalisasi menuju *e-commerce* pada periode 2020 – 2021. Dan pada tahun 2022 jumlah usaha yang beralih ke arah digitalisasi dan berubah menjadi *e-commerce* adalah sebesar 52,96% (Anggara, 2024). Digitalisasi diartikan sebagai proses konversi informasi dan aktivitas analog menjadi format digital yang mengubah cara perusahaan beroperasi dan mengelola organisasi (Ozturk *et al.*, 2024). Dalam industri ritel, adopsi teknologi digital menjadi kebutuhan agar bisnis tetap kompetitif di pasar global (Borowski, 2021). Strategi adaptif menjadi penting dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah, sehingga fleksibilitas *organizational culture* diperlukan agar perusahaan tetap relevan di tengah tekanan pasar, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian terhadap 124 pemilik sekaligus manajer bisnis ritel kecil di Nigeria, Afrika Barat (Gajere *et al.*, 2024).

Berdasarkan data dari (TraceData Research, 2024) perbandingan perkembangan digitalisasi antara dua perusahaan ritel mainan, yakni Perusahaan X dan Perusahaan Y, dalam beberapa aspek strategis. Perusahaan X menunjukkan pencapaian lebih unggul pada adopsi sistem digital internal seperti penggunaan teknologi kasir otomatis, sistem inventori *real-time*,

serta integrasi *e-commerce* ke dalam operasional harian. Sementara itu, Perusahaan Y masih berada dalam tahap adaptasi sebagian, seperti penggunaan media sosial untuk promosi dan sistem penjualan berbasis *marketplace*. Perbedaan ini mencerminkan kesiapan masing – masing perusahaan dalam merespons dinamika pasar ritel yang kini sangat bergantung pada digitalisasi (Nadkarni & Prügl, 2020). Adopsi digital yang lebih komprehensif oleh Perusahaan X juga menciptakan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif, yang berdampak pada pembentukan *organizational culture* yang kolaboratif, responsif, dan terbuka terhadap inovasi.

Dalam konteks ini, perkembangan digitalisasi tidak hanya dilihat sebagai penerapan teknologi, tetapi juga sebagai pemicu transformasi *organizational culture*, karena mendorong perubahan cara berpikir, berinteraksi, serta pengambilan keputusan di berbagai lini kerja (Martínez-Caro *et al.*, 2020). Hal ini diperkuat oleh temuan (Mikalef *et al.*, 2023) yang menjelaskan bahwa lingkungan digital yang progresif memfasilitasi pembaruan *organizational culture* melalui peningkatan kolaborasi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, keunggulan digitalisasi yang dimiliki Perusahaan X dapat diasosiasikan dengan terbentuknya *organizational culture* yang lebih siap menghadapi tekanan pasar dan perubahan industri secara berkelanjutan, sementara Perusahaan Y masih membutuhkan penguatan budaya adaptif untuk dapat bersaing secara efektif dalam era digital saat ini.

Organizational culture berperan penting dalam membentuk pola interaksi antaranggota organisasi melalui nilai dan keyakinan yang memengaruhi sikap, perilaku, serta cara kerja individu dalam mencapai tujuan bersama (Faturahman, 2018). Ketertarikan terhadap industri ritel muncul karena karakteristik sektor ini yang menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan pasar, tingkat persaingan yang tinggi, serta keterlibatan langsung dengan pelanggan dan tim kerja, yang menurut (Rivai, 2020) dan (Adiawaty, 2020) mencerminkan kebutuhan akan inovasi, keberanian mengambil risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, kerja tim, agresivitas pencapaian, stabilitas operasional, dan kepedulian terhadap karyawan, sehingga menjadikan industri ini relevan untuk mengkaji peran *organizational culture* secara menyeluruh.

Di lingkungan kerja, *organizational culture* mencerminkan norma perilaku yang disepakati bersama dan mencakup seluruh aspek kehidupan organisasi, serta menjadi fondasi penting dalam menghadapi perubahan internal seiring dengan meningkatnya pengaruh *digital transformation* (Suyatno *et al.*, 2023).

Digital transformation yang merujuk pada penerapan teknologi digital dalam berbagai aktivitas operasional internal perusahaan, memiliki peran penting sebagai fondasi utama untuk merubah dan memperkuat *organizational culture* agar dapat hadir di dunia digital (Espina-Romero *et al.*, 2024). Implementasi *digital transformation* dapat dicontohkan seperti dalam proses adopsi teknologi mutakhir yang merubah budaya internal perusahaan terkait pola komunikasi dan kemampuan beradaptasi setiap karyawan (Bhatt & Bae, 2023) selain itu, faktor lain seperti *digital competencies* juga dianggap penting dalam mendorong pertumbuhan di dalam *organizational culture*.

Digital competencies dibutuhkan untuk mendorong perubahan di dalam *organizational culture*. Bukti empiris menunjukkan bahwa peningkatan *digital competencies* di antara karyawan berdampak dalam mendorong pertumbuhan di dalam *organizational culture* (Hwang *et al.*, 2022). Hal tersebut dikarenakan *digital competencies* yang meliputi aspek keterampilan dan pengetahuan penggunaan teknologi, memungkinkan karyawan berpartisipasi dalam ekosistem digital, termasuk kemampuan untuk mengakses dan memanfaatkan informasi secara efisien di dunia digital. Dimana hal tersebut krusial untuk memberikan kontribusi positif terhadap perubahan *organizational culture* dan memperkuat praktik manajemen sumber daya manusia (Ferreira *et al.*, 2020).

Transformational leadership menjadi pendekatan kepemimpinan yang semakin penting, terutama di sektor bisnis berbasis digital yang menuntut adaptasi cepat terhadap

perubahan (Nguon, 2022). Kepemimpinan jenis ini dinilai efektif dalam mendorong pertumbuhan *organizational culture* karena mampu membimbing karyawan dalam mengadopsi teknologi digital secara optimal, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi (Lasrado & Kassem, 2020). Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil luar biasa (Saefuddin & Adawiyah, 2025).

Penelitian ini mengenai variabel-variabel yang memengaruhi *organizational culture* di era digital sebelumnya telah dilakukan oleh (Espina-Romero *et al.*, 2024) dan (Opolot *et al.*, 2025). Penelitian oleh (Espina-Romero *et al.*, 2024) dilakukan pada sektor usaha kecil dan menengah (UKM) di Lima, Peru, dengan mengkaji hubungan antara *digital transformation*, *digital competencies*, *digital human resource management*, dan *organizational culture*, serta dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *digital transformation* dan *digital competencies* berperan penting dalam membentuk praktik SDM digital yang mampu memperkuat *organizational culture* yang adaptif. Sementara itu, penelitian oleh (Opolot *et al.*, 2025) dilakukan di sektor pendidikan tinggi di Uganda, dengan fokus pada hubungan antara *transformational leadership*, *organizational culture*, dan *turnover intention* pada staf akademik. Hasilnya menunjukkan bahwa *transformational leadership* secara signifikan memengaruhi *organizational culture* dan membantu mengurangi niat keluar karyawan melalui pembentukan *organizational culture* yang inklusif dan partisipatif. Adapun dalam penelitian ini, variabel *digital transformation* dipilih karena proses digitalisasi terbukti mendorong perubahan struktural dan perilaku organisasi yang mengarah pada *organizational culture* yang lebih fleksibel dan inovatif (Vial, 2021).

Kebaruan dari penelitian ini adalah menggunakan karyawan perusahaan ritel mainan sebagai fokus penelitian, karena sektor ini sedang mengalami percepatan digitalisasi yang menuntut karyawan untuk mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, teknologi, serta dinamika pelayanan kepada konsumen. Kebaruan penelitian ini juga terletak pada penekanan terhadap variabel *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership* yang diteliti secara bersamaan untuk melihat pengaruhnya terhadap pembentukan *organizational culture* yang adaptif dan berkelanjutan di sektor ritel mainan (Vallery & Silvianita, 2023). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjawab keterbatasan studi sebelumnya yang belum banyak menyoroti industri ritel mainan, tetapi juga memperkaya literatur dengan memberikan konteks baru yang lebih aplikatif dan relevan terhadap perusahaan ritel dalam menghadapi era digitalisasi.

Berdasarkan latar belakang yang terjadi pada industri perusahaan ritel mainan, sektor ini menghadapi percepatan digitalisasi serta tingkat persaingan pasar yang semakin kompetitif, sehingga perusahaan dituntut untuk membangun *organizational culture* yang adaptif dalam menghadapi perubahan teknologi, sistem kerja, serta tuntutan pelanggan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan perlu memperhatikan aspek *digital transformation* sebagai bentuk adaptasi struktural dan operasional, *digital competencies* sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki karyawan dalam menghadapi sistem berbasis teknologi, serta *transformational leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan yang mampu mendorong semangat kerja, inovasi, dan kolaborasi. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian ini berupaya mengembangkan implementasi dari ketiga variabel tersebut dalam membentuk *organizational culture* yang berkelanjutan dan fleksibel, dengan objek penelitian yang difokuskan pada karyawan perusahaan ritel mainan yang beroperasi di wilayah Jakarta Barat dan Tangerang. Oleh karena itu, judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Pengaruh *Digital transformation*, *Digital competencies*, dan *Transformational leadership* terhadap *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang”.

Rumusan Masalah

Menurut pemaparan latar belakang yang sudah dijelaskan di atas, perusahaan yang gesit dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan digital memiliki peluang besar untuk memanfaatkan transformasi tersebut dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Selain itu, digitalisasi juga dapat mendorong perusahaan ritel untuk membentuk *organizational culture* yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Nadkarni & Prügl, 2020).

Digital transformation menjadi salah satu faktor yang mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap perubahan *organizational culture*. Dalam penerapan teknologi canggih, *digital transformation* turut membentuk *organizational culture*, khususnya dalam hal cara berkomunikasi dan tingkat adaptabilitas karyawan (Bhatt & Bae, 2023).

Selain itu, pemaparan diatas juga memperjelas bahwa *digital competencies* diperlukan sebagai pendorong pertumbuhan di dalam *organizational culture*. Kompetensi ini mencakup kemampuan karyawan dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital, yang memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan *organizational culture* melalui penguatan nilai-nilai inovasi dan kerja sama (Ferreira *et al.*, 2020).

Disi lain, *transformational leadership* juga diyakini mampu mempercepat proses pertumbuhan di dalam *organizational culture*. Salah satu bentuk perubahan tersebut terlihat dari bagaimana perusahaan dan karyawan mengintegrasikan teknologi digital, yang dipengaruhi oleh peran pemimpin dalam memberikan arahan melalui keteladanan (Pedraza-Rodríguez *et al.*, 2023).

Berdasarkan pemaparan yang telah disampaikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *Digital transformation*, *Digital competencies*, *Transformational leadership* terhadap *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang?”

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Digital transformation*, *Digital competencies*, *Transformational leadership*, dan *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Digital transformation* terhadap *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.
3. Untuk menganalisis *Digital competencies* terhadap *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Organizational culture* pada Karyawan Perusahaan Ritel Mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.

Manfaat Penelitian

Bagi Perusahaan Ritel Mainan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai faktor - faktor yang dapat mendorong pertumbuhan *organizational culture* di Perusahaan Ritel Mainan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan bagi karyawan Perusahaan Ritel Mainan mengenai pentingnya *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership* dalam meningkatkan *organizational culture*. Dengan memahami faktor-faktor ini, karyawan diharapkan lebih siap dalam menghadapi tantangan *digital transformation* dan dapat lebih proaktif dalam berkontribusi untuk melakukan perubahan *organizational culture* dalam perusahaan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi konsumen secara tidak langsung dalam meningkatkan pemahaman tentang perubahan yang terjadi di sektor ritel akibat *digital transformation* dan berpotensi

meningkatkan kualitas layanan yang diterima sebagai hasil dari peningkatan *organizational culture* serta memberikan gambaran tentang upaya perusahaan dalam meningkatkan layanan digitalnya.

Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan wawasan baru kepada peneliti lain mengenai variabel – variabel yang dapat menjadi faktor yang meningkatkan *organizational culture* seperti *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan akademis dalam memperkaya literatur terkait faktor – faktor yang berpengaruh terhadap *organizational culture*, khususnya dalam konteks industri ritel.

2. Tinjauan Pustaka

Digital transformation

Digital transformation di definisikan sebagai proses perubahan yang dipicu oleh pemanfaatan teknologi digital, yang dapat memengaruhi model bisnis, produk, ataupun struktur organisasi suatu perusahaan (Nadkarni & Prügl, 2020). *Digital transformation* juga di artikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan suatu entitas dengan memicu perubahan signifikan pada karakteristiknya melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas (Vial, 2021).

Digital competencies

Digital competencies juga diartikan sebagai keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan partisipasi seseorang dalam lingkungan digital, yang mencakup akses serta pemanfaatan informasi secara efektif di dunia digital (Espina-Romero *et al.*, 2024). Menurut (Sánchez-Canut *et al.*, 2023) *digital competencies* adalah kemampuan dasar dalam penggunaan teknologi dan perangkat digital yang dapat digunakan pada lintas sektor dan dapat terintegrasi dengan berbagai kompetensi kunci lainnya. Menurut (Quintero, 2022) *digital competencies* merupakan kemampuan untuk mengadopsi dan menggunakan teknologi informasi baru atau yang sudah ada untuk menganalisis secara kritis, memilih, dan mengevaluasi informasi digital guna menyelidiki dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan serta mengembangkan pengetahuan kolektif secara kolaboratif.

Transformational leadership

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap bawahannya, sehingga membangun rasa percaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpin, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk bekerja melampaui standar dan harapan yang biasa (Kahfi *et al.*, 2022). Menurut (Nguon, 2022) *transformational leadership* dimaknai sebagai persepsi karyawan terhadap kemampuan pemimpinnya dalam menyusun strategi, menentukan arah tujuan, dan menyelesaikan persoalan internal perusahaan. *Transformational leadership* juga diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi dan membimbing orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan arahan yang diberikan, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Rivai, 2020).

Organizational culture

Organizational culture adalah kumpulan asumsi, kepercayaan, nilai, dan norma yang tumbuh dalam suatu organisasi dan berfungsi sebagai pedoman perilaku bagi anggota organisasi dalam menghadapi tantangan dari lingkungan luar serta membangun keselarasan di dalam organisasi (Kahfi *et al.*, 2022). *Organizational culture* juga didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, simbol, dan ritual yang dimiliki bersama oleh anggota suatu perusahaan

tertentu, yang menggambarkan cara-cara yang diterapkan dalam organisasi untuk menyelesaikan masalah manajemen internal maupun permasalahan yang berkaitan dengan pihak eksternal seperti pelanggan, pemasok, dan lingkungan (Akpa *et al.*, 2021).

Rerangka Konseptual

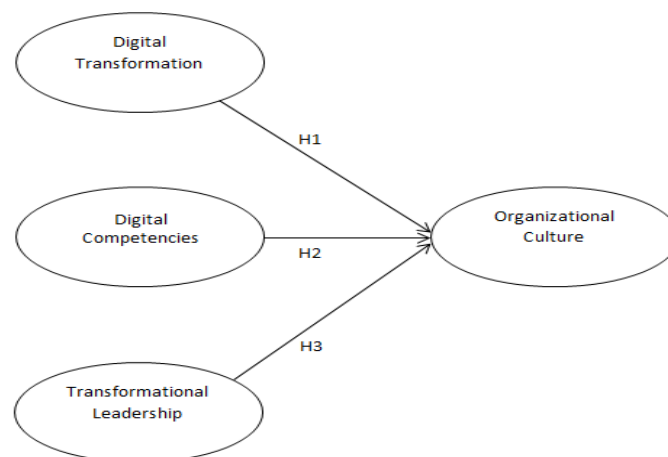
Organizational culture menjadi elemen penting dalam menghadapi *digital transformation*. Pergeseran perusahaan menuju digitalisasi kini merupakan sebuah keharusan agar bisnis tetap kompetitif di pasar global (Borowski, 2021). Namun, proses digitalisasi tidak semata-mata tentang adopsi teknologi baru secara menyeluruh, melainkan juga mencakup pertumbuhan di dalam *organizational culture* yang membentuk cara organisasi berpikir, beroperasi, dan berinteraksi yang dipengaruhi banyak faktor (Martínez-Caro *et al.*, 2020).

Digital transformation merupakan faktor yang dapat membuat efisiensi dan efektivitas di internal perusahaan dalam hal pengelolaan sumber daya manusia, sehingga dapat membantu pertumbuhan di dalam *organizational culture*. Dalam proses adopsi teknologi mutakhir, *digital transformation* mendorong pertumbuhan di dalam *organizational culture* terkait pola komunikasi dan kemampuan beradaptasi setiap karyawan (Bhatt & Bae, 2023). Berdasarkan penelitian (Haryanto *et al.*, 2024) *digital transformation* dianggap berpengaruh positif terhadap perubahan struktur dan *organizational culture*.

Digital competencies juga dibutuhkan untuk mendorong pertumbuhan di dalam *organizational culture*. Kompetensi ini terkait dengan aspek adopsi dan pemanfaatan alat digital oleh karyawan yang berperan krusial memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan *organizational culture* dengan cara menumbuhkan nilai inovasi dan kolaborasi (Ferreira *et al.*, 2020). Berdasarkan penelitian (Ferreira *et al.*, 2020) kompetensi karyawan dalam penggunaan teknologi digital memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan di internal *organizational culture*.

Transformational leadership juga dianggap mempercepat pertumbuhan di dalam *organizational culture*. Diantara pertumbuhan yang dimaksud adalah bagaimana cara perusahaan dan karyawan mengadopsi teknologi digital yang dibentuk oleh peran para pemimpin dalam mengarahkan karyawan dengan cara memberi contoh (Pedraza-Rodríguez *et al.*, 2023). Sehingga pada perusahaan sektor ritel, implementasi teknologi digital berpotensi mendorong pertumbuhan *organizational culture* ke arah yang lebih positif, dengan meningkatnya adaptabilitas dan ketahanan organisasi (Espina-Romero *et al.*, 2024). Berdasarkan penelitian (Lasrado & Kassem, 2020) memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *organizational culture*.

Berdasarkan temuan – temuan penelitian terdahulu seperti yang diuraikan di atas, peneliti berusaha menyusun model rerangka konseptual dengan bentuk sesuai yang digambarkan dibawah ini:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: (Espina-Romero *et al.*, 2024; Opolot *et al.*, 2025)

3. Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh (Espina-Romero *et al.*, 2024) dan (Opolot *et al.*, 2025). Rancangan penelitian ini melibatkan pengujian hipotesis (*hypothesis testing*) untuk menguji hipotesis – hipotesis yang diajukan yaitu pengaruh *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership* terhadap *organizational culture* pada karyawan perusahaan ritel di Jakarta Barat dan Tangerang. Pengujian hipotesa menggunakan metode analisis regresi linear berganda yang pengolahannya dibantu menggunakan aplikasi SPSS versi 21.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan menggunakan metode *survey research* dengan menyebarkan kuesioner secara *online* pada industri ritel mianan di Jakarta Barat dan Tangerang. Jenis Hubungan antar variabel yang digunakan adalah korelasional (*Correlational*) karena menjelaskan variabel – variabel yang berhubungan dengan masalah. Selain itu, penelitian yang dilakukan menggunakan data *cross-sectional* karena data dikumpulkan satu waktu pada suatu periode tertentu. Unit analisis yang dipakai pada penelitian ini merupakan individu yang bekerja di perusahaan ritel di Jakarta Barat dan Tangerang.

Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dilakukan dengan cara memilih responden yang sesuai dengan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Adapun kriteria dalam penelitian ini yaitu karyawan tetap yang bekerja sebagai staf (bawahan), bukan pimpinan atau manajerial, di lingkungan perusahaan ritel mainan. Karakteristik responden mencakup staf *non-manajerial* seperti operasional kasir atau staf keuangan, staf gudang, staf pengemasan, admin toko online, staf pemasaran atau *host live streaming*, staf HRD, editor dan konten kreator, serta layanan pelanggan atau *customer service*.

Sampel diambil dari karyawan perusahaan ritel di Jakarta Barat dan Tangerang. Penelitian ini menggunakan 23 item pernyataan. Dalam menentukan jumlah sampel minimum, peneliti menggunakan kalkulasi 5 sampai 10 kali jumlah dari item pertanyaan (Hair Jr. *et al.*, 2021) yaitu:

- Minimum = $23 \times 5 = 115$ sampel
- Maksimum = $23 \times 10 = 230$ sampel

Dari penjelasan di atas, diketahui jumlah sampel minimum dalam penelitian ini sebanyak 115 responden dan untuk sampel maksimum sebanyak 230 responden. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel minimum yaitu 115 sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 175 responden. Untuk memastikan pemenuhan jumlah sampel dari kelompok staf tetap (bawahan), jumlah total staf tetap di lokasi penelitian ditetapkan lebih besar dari jumlah sampel yang ditargetkan, guna mengantisipasi adanya responden yang tidak mengisi kuesioner atau tidak memenuhi kriteria.

Berdasarkan data dari (PT. SMY International Trade, 2025) menunjukkan bahwa pemilihan lokasi dilakukan dengan mempertimbangkan bahwa Jakarta Barat – Gajah Mada sebagai kantor pusat memiliki kegiatan operasional dan administratif utama, Jakarta Barat – Mangga Besar sebagai toko cabang yang fokus pada penjualan dan pelayanan pelanggan langsung, serta Tangerang – Cikupa sebagai cabang besar sekaligus pusat distribusi toko online. Jumlah staf yang lebih besar dari jumlah sampel memastikan keterwakilan responden

tetap terjaga setelah proses penyaringan dilakukan terhadap karyawan yang tidak sesuai kriteria penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Hipotesis

Uji hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat pengaruh dari *digital transformation*, *digital competencies*, *transformational leadership* dan *organizational culture*. Pada pengujian penelitian ini dilakukan dengan metode Regresi Linear Berganda dengan bantuan software spss versi 21. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan *p-value* atau *level of significant (alpha)* sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika $p\text{-value} \leq 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya hipotesis didukung.
2. Jika $p\text{-value} > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya hipotesis tidak didukung.

Adapun pembahasan dari masing – masing hipotesis penelitian sebagai berikut:

Hasil Analisis Pengaruh *Digital transformation* terhadap *Organizational culture*

Hipotesis 1 bertujuan untuk menguji pengaruh *digital transformation* terhadap *organizational culture*. Berikut adalah bunyi dari hipotesis nol (H_0) dari hipotesis alternatif (H_a):

H_{01} : *Digital transformation* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

H_{a1} : *Digital transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis 1

Hipotesis	Estimate (β)	P-value (< 0,05)	Keputusan
<i>Digital transformation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,307	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data Diolah Menggunakan SPSS Versi 21

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 1, diketahui memiliki nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *estimate* (β) sebesar 0,307, maka hasil hipotesis pertama didukung. Maka dapat diartikan *digital transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil ini mengartikan apabila *digital transformation* berhasil diterapkan secara baik di tempat karyawan bekerja, maka dapat meningkatkan pemahaman karyawan akan *organizational culture* lebih baik lagi.

Hasil Analisis Pengaruh *Digital competencies* terhadap *Organizational culture*

Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh *digital competencies* terhadap *organizational culture*. Berikut adalah bunyi dari hipotesis nol (H_0) dari hipotesis alternatif (H_a):

H_{02} : *Digital competencies* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

H_{a2} : *Digital competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis 2

Hipotesis	Estimate (β)	P-value (< 0,05)	Keputusan
<i>Digital competencies</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,476	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data Diolah Menggunakan SPSS Versi 21

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, diketahui memiliki nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *estimate* (β) sebesar 0,476, maka hasil hipotesis kedua didukung. Maka dapat diartikan *digital competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil ini mengartikan apabila karyawan memiliki *level digital competencies* yang baik

dalam bekerja, maka dapat meningkatkan pemahaman karyawan akan *organizational culture* lebih baik lagi.

Hasil Analisis Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Organizational culture*

Hipotesis 3 bertujuan untuk menguji pengaruh *transformational leadership* terhadap *organizational culture*. Berikut adalah bunyi dari hipotesis nol (H_0) dari hipotesis alternatif (H_a): H_{03} : *Transformational leadership* tidak memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

H_{a3} : *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis 3

Hipotesis	Estimate (β)	P-value (< 0,05)	Keputusan
<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,425	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data Diolah Menggunakan SPSS Versi 21

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 3, diketahui memiliki nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *estimate* (β) sebesar 0,425, maka hasil hipotesis ketiga didukung. Maka dapat diartikan *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil ini mengartikan apabila *transformational leadership* berhasil dipraktikkan dengan baik di tempat karyawan bekerja, maka dapat meningkatkan pemahaman karyawan akan *organizational culture* lebih baik lagi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hipotesa 1: *Digital transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama yang dilakukan pada karyawan perusahaan ritel mainan di kawasan Jakarta Barat dan Tangerang, ditemukan bahwa *digital transformation* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Espina-Romero *et al.*, 2024) yang menunjukkan bahwa *digital transformation* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational culture*. Selain itu, hasil penelitian juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Oktafien *et al.*, 2023) yang memperlihatkan adanya pengaruh positif *digital transformation* terhadap *organizational culture*, mengartikan bahwa proses *digital transformation* yang terjadi pada organisasi akan mendorong organisasi untuk mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang serba dinamis termasuk perubahan budaya di internal perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian (Bhatt & Bae, 2023) juga menunjukkan bahwa *digital transformation* dapat memberikan kontribusi positif terhadap *organizational culture* melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil ini diperkuat dengan nilai rata – rata tertinggi *mean* sebesar 4,10 pada indikator “Perusahaan tempat saya kerja secara berkala mengukur dan mengevaluasi hasil implementasi *Digital transformation*.” Indikator ini menunjukkan bahwa evaluasi berkala telah menjadi praktik yang dilakukan secara sistematis untuk menilai efektivitas penerapan *digital transformation*. Evaluasi ini berperan dalam pengambilan keputusan strategis berbasis data dan mendorong perusahaan untuk terus berinovasi serta menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Kondisi ini memperkuat terbentuknya *organizational culture* yang lebih terbuka terhadap perubahan dan berorientasi pada peningkatan berkelanjutan.

Penerapan *digital transformation* ini selaras dengan karakteristik mayoritas responden, yang berada pada kelompok usia 18 – 25 tahun dan memiliki masa kerja 1 – 5 tahun. Usia muda dan pengalaman kerja awal pada posisi staf umumnya lebih mudah

diarahkan pada sistem kerja berbasis teknologi. Lingkungan kerja yang menyediakan evaluasi digital secara berkala turut membentuk pemahaman karyawan terhadap nilai dan praktik kerja yang diinternalisasi dalam *organizational culture*.

Hipotesa 2: *Digital competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua yang dilakukan pada karyawan perusahaan ritel mainan di kawasan Jakarta Barat dan Tangerang, ditemukan bahwa *digital competencies* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Espina-Romero *et al.*, 2024) yang menunjukkan bahwa *digital competencies* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational culture*. Selain itu, hasil penelitian juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Shakina *et al.*, 2021) yang menemukan bahwa *digital competencies* memegang peranan krusial dalam mendukung adaptasi dan penerapan teknologi secara optimal dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pertumbuhan di dalam *organizational culture* kearah yang positif. Berdasarkan hasil penelitian (Hwang *et al.*, 2022) juga mengindikasikan bahwa peningkatan *digital competencies* pada tingkat organisasi berpengaruh secara langsung terhadap pertumbuhan serta penguatan *organizational culture*.

Hasil ini diperkuat dengan nilai rata – rata tertinggi *mean* sebesar 4,03 pada indikator “Situasi keamanan digital perusahaan tempat saya kerja dapat dijelaskan pada level yang baik.” Pernyataan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membangun sistem keamanan digital yang memadai, antara lain melalui pemanfaatan aplikasi pihak ketiga yang telah memiliki sertifikasi keamanan. Penggunaan sistem eksternal yang terpercaya berkontribusi terhadap stabilitas operasional dan menciptakan rasa aman dalam menjalankan tugas berbasis teknologi.

Kondisi ini sesuai dengan karakteristik mayoritas responden yang berpendidikan SMA / SMK dan bekerja sebagai staf, di mana lingkungan kerja yang aman dan sistem digital yang jelas akan mendukung kinerja dan pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi. Tingkat pendapatan responden yang mayoritas berada pada kisaran Rp4.000.001 – Rp6.000.000 juga menunjukkan bahwa sistem digital yang baik mendukung produktivitas kerja pada kelompok operasional yang berada di lini depan.

Hipotesa 3: *Transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga yang dilakukan pada karyawan perusahaan ritel mainan di kawasan Jakarta Barat dan Tangerang, ditemukan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational culture*. Hasil penelitian ini juga didukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Nguyen *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational culture*. Hal tersebut mengartikan *transformational leadership* menggunakan wawasan dan pengalaman pribadi untuk membentuk arah, identitas, dan suasana di dalam *organizational culture*, serta menyesuaikan sikap dan interaksi terhadap bawahan sesuai dengan budaya yang dikehendaki. Selain itu, hasil penelitian juga didukung oleh penelitian yang dilakukan (Lasrado & Kassem, 2020) yang memperlihatkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *transformational leadership* dan *organizational culture*. Berdasarkan hasil penelitian (Opolot *et al.*, 2025) juga mengindikasikan bahwa *transformational leadership* berperan penting dalam membangun *organizational culture* yang mendukung dan produktif.

Nilai rata – rata tertinggi *mean* sebesar 4,14 diperoleh pada indikator “Atasan saya membangun kepercayaan, keterlibatan, dan kerja sama di antara anggota tim.” Pernyataan ini mencerminkan efektivitas gaya *transformational leadership* dalam membentuk iklim kerja yang terbuka dan mendukung kolaborasi antar anggota tim. Lingkungan kerja yang kondusif ini

memperkuat internalisasi *organizational culture* yang mengedepankan partisipasi dan keterlibatan aktif.

Efektivitas *transformational leadership* sangat relevan dengan karakteristik responden yang mayoritas berjenis kelamin perempuan, berusia 18 – 25 tahun, dan memiliki masa kerja 1 – 5 tahun. Kelompok ini membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan jelas, membangun kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi. *Organizational culture* yang terbentuk dari pola *transformational leadership* tersebut menjadi fondasi dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas kerja.

Pengaruh Terkuat terhadap *Organizational culture*

Variabel yang memberikan pengaruh paling kuat atau paling tinggi terhadap *organizational culture* dapat dilihat pada penjelasan berikut:

Tabel 4. Pengaruh paling Tinggi dari Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Estimate (β)	P-value (< 0,05)	Keputusan
<i>Digital competencies</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,476	0,000	Hipotesis didukung
<i>Transformational leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,425	0,000	Hipotesis didukung
<i>Digital transformation</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational culture</i>	0,307	0,000	Hipotesis didukung

Sumber: Data Diolah Menggunakan SPSS Versi 21

Berdasarkan pada tabel 4, diketahui bahwa *digital competencies* ini yang paling berpengaruh terhadap *organizational culture* karena memiliki tingkat *estimate* yang paling tinggi sebesar 0,476 diantara keduanya. Hal ini berarti setiap peningkatan satu tingkat dalam *digital competencies* akan berdampak sebesar 47,6% terhadap peningkatan *organizational culture*.

Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengembangkan *digital competencies* secara menyeluruh, yakni kemampuan dalam mengadopsi, mengelola, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses kerja, mendorong inovasi, dan mencapai tujuan strategis. Langkah konkret yang dapat dilakukan meliputi perancangan pelatihan digital sesuai kebutuhan operasional, pemberian akses kursus daring untuk seluruh unit kerja, serta integrasi teknologi seperti automasi dan *cloud computing* ke dalam aktivitas harian. Selain itu, pengembangan sistem mentoring internal, forum berbagi pengetahuan antardivisi, serta penciptaan *organizational culture* yang adaptif terhadap perkembangan teknologi juga penting untuk mendukung penguatan *digital competencies*. Hal ini selaras dengan pandangan (Kocak & Pawlowski, 2023) yang menekankan bahwa struktur *digital competencies* dalam organisasi mencakup inovasi, kecakapan teknologi, dan pola pikir gesit yang menjadi fondasi utama dalam membentuk dan memperkuat *organizational culture*.

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan tentang pengaruh *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership* terhadap *organizational culture* pada karyawan perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang, dengan responden yang digunakan sebanyak 175 karyawan. Adapun dengan karakteristik responden pada penelitian ini yaitu jender perempuan sebanyak 72,6%, rentang usia 18 – 25 tahun

sebanyak 48,0%, pendidikan terakhir SMA / SMK sebanyak 85,7%, pendapatan bulanan Rp4.000.001 – Rp6.000.000,- sebanyak 55,4%, rentang masa kerja 1 – 5 tahun sebanyak 74,3%, dan jabatan staf sebanyak 100%. Dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada setiap variabel utama, dapat dinyatakan bahwa:
 - a. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa karyawan perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang merasa bahwa adanya *digital transformation* yang berhasil diterapkan dan dipraktikan dengan baik di tempat karyawan bekerja.
 - b. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa karyawan perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang merasa bahwa perusahaan telah memiliki tingkat atau level *digital competencies* yang baik dalam pelaksanaan operasionalnya.
 - c. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa karyawan perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang merasa bahwa adanya *transformational leadership* yang dipraktikan dengan baik di tempat karyawan bekerja.
 - d. Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa karyawan perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang merasa dapat memahami *organizational culture* dengan baik di tempat karyawan bekerja.
2. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa *digital transformation* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*. Artinya, semakin baik penerapan teknologi digital seperti komputasi awan, *mobile computing*, *big data*, media sosial, dan integrasi sistem di dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula pemahaman karyawan terhadap nilai, norma, dan praktik kerja yang membentuk *organizational culture* di perusahaan ritel mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.
3. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa *digital competencies* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*. Artinya, semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mengembangkan dan mengelola teknologi digital secara efektif dalam proses kerja, maka semakin kuat pula pemahaman karyawan terhadap nilai, norma, dan praktik yang membentuk *organizational culture* di perusahaan ritel mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.
4. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational culture*. Artinya, semakin tinggi pandangan karyawan terhadap praktik *transformational leadership* yang diterapkan di dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan memahami dan menjalankan nilai, norma, serta pola kerja yang mencerminkan *organizational culture* di perusahaan ritel mainan di Jakarta Barat dan Tangerang.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada pihak perusahaan ritel mainan di daerah Jakarta Barat dan Tangerang sebagai berikut:

1. Untuk mempertahankan keberhasilan penerapan *digital transformation* yang sudah baik di perusahaan, inovasi dibuat mengacu pada indikator yang berbunyi “Perusahaan tempat saya kerja memiliki keterlibatan daring yang aktif melalui situs web yang sudah dioptimalkan, profil media sosial dan strategi SEO”. Pihak perusahaan dapat memberikan pelatihan berkala bagi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan menggunakan teknologi seperti mengoptimalkan penggunaan situs web perusahaan, profil media sosial, dan penggunaan SEO untuk menunjang kinerja perusahaan. Ini memastikan seluruh karyawan tetap mampu mempertahankan kemampuan untuk menggunakan teknologi

digital dan terus dapat beradaptasi dan memaksimalkan sistem digital yang telah diterapkan.

2. Untuk mempertahankan kemampuan karyawan yang telah memiliki tingkat *digital competencies* yang baik, inovasi dibuat mengacu pada indikator yang berbunyi “Perusahaan tempat saya kerja telah mencapai level yang baik dalam adopsi dan penggunaan perangkat digital dalam prosesnya”. Pihak perusahaan dapat menciptakan komunitas pembelajaran internal atau forum digital yang memungkinkan karyawan saling berbagi pengetahuan untuk mendorong kemampuan mengadopsi informasi dan praktik terbaik dalam penggunaan perangkat digital. Selain itu, perusahaan juga dapat mendorong rotasi kerja digital (*digital job rotation*) agar karyawan dapat mengaplikasikan kompetensinya di berbagai konteks, serta untuk mendapatkan akses pada pelatihan mutakhir.
3. Untuk mempertahankan penerapan *transformational leadership* yang sudah dipraktikkan dengan baik di perusahaan, inovasi dibuat mengacu pada indikator yang berbunyi “Atasan saya jelas dalam menyampaikan nilai – nilai yang dianutnya”. Pihak perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan kepemimpinan lanjutan bagi para manajer dan pemimpin tim, yang berfokus pada penguatan nilai-nilai visioner, inspiratif, dan empatik. Hal ini bertujuan agar pimpinan dapat dengan jelas menyampaikan nilai nilai yang dianut oleh pimpinan.

Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, berikut adalah keterbatasan dalam penelitian ini:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel yang berpengaruh terhadap *organizational culture* yaitu *digital transformation*, *digital competencies*, dan *transformational leadership*.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di perusahaan ritel mainan yang berada di daerah Jakarta Barat dan Tangerang.

Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang ada dipenelitian ini, saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain yang diduga dapat berpengaruh terhadap *organizational culture* seperti variabel *digital human resource management* (Espina-Romero *et al.*, 2024).
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengamati perusahaan ritel secara umum dan tidak terbatas pada daerah tertentu, sehingga memperluas cakupan dan memastikan generalisasi hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Adiawaty, S. (2020). DIMENSI DAN INDIKATOR KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI YANG MEMPENGARUHI PEMBERDAYAAN. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 350–356.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Anggara, A. Y. (2024). *Digitalisasi bagi Pasar Kerja Indonesia, Ancaman atau Peluang?* GoodStats. <https://goodstats.id/article/digitalisasi-bagi-pasar-kerja-indonesia-ancaman-atau-peluang-Dqjbx>
- Bhatt, A., & Bae, J. (2023). Collaborative Intelligence to catalyze the digital transformation of healthcare. *Npj Digital Medicine*, 6(1). <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00920-w>
- Borowski, P. F. (2021). Digitization, Digital Twins, Blockchain, and Industry 4.0 as Elements of Management Process in Enterprises in the Energy Sector. *Energies*, 14(7), 1–20.

<https://doi.org/10.3390/en14071885>

- Espina-Romero, L., Parra, D. R., Hurtado, H. G., Rodriguez, E. P., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J. G., Talavera-Aguirre, R., Corzo, J. R., & Pirela, R. A. V. (2024). The Role of Digital Transformation and Digital Competencies in Organizational Sustainability: A Study of SMEs in Lima, Peru. *Sustainability (Switzerland)*, 10(16), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16166993>
- Faturahman, B. M. (2018). KEPEMIMPINAN DALAM BUDAYA ORGANISASI. *MADANI Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Ferreira, L. S., Moro, A. I., Pérez, J. G., & Moro, J. I. (2020). Continuous Training in Digital Skills, saving gaps between the needs and the training offer in the field of non-formal education for European Active Citizenship. *Proceedings - 10th International Conference on Virtual Campus, JICV 2020*. <https://doi.org/10.1109/JICV51605.2020.9375721>
- Gajere, M. C., Nimfa, D. T., Vem, L. J., & Dakung, R. J. (2024). Organizational Culture and Technology Orientation on Strategic Fit in Retail Business: The Mediating Role of Economic Sustainability. *Advancement in Management and Technology (AMT)*, 05(1), 24–41. <https://doi.org/10.46977/amt.2024.v05i01.002>
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (3rd ed.). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hwang, I., Shim, H., & Lee, W. J. (2022). Do an Organization's Digital Transformation and Employees' Digital Competence Catalyze the Use of Telepresence? *Sustainability (Switzerland)*, 14(14), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14148604>
- Kahfi, D. S., Wibowo, I., & Widodo, D. S. (2022). The Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership On Organizational Performance Through Employee Motivation as A Mediation Variable at Mercubuana University. *Journal of Humanities and Social Science Research*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.47742/jhssr.v1n1p1>
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. (2023). *RETAIL INDUSTRY IN INDONESIA A BRIEF OVERVIEW* (M. Farid, B. T. Samosir, I. A. Astuti, S. L. Paskah, A. Utsnia, & A. Kindicenna (eds.)). Directorate General for National Export Development (Ministry of Trade of the Republic of Indonesia).
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management and Practice*, 23(2), 15–30. <https://doi.org/10.62477/jkmp.v23i2.7>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11(1), 169–194. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2019-0349>
- Mikalef, P., Islam, N., Parida, V., Singh, H., & Altwaijry, N. (2023). Artificial intelligence (AI) competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 164, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113998>
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). 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>
- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75–89. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Opolot, J. S., Simiyu, G., Mutebi, H., Nkurunziza, G., & Ayesigye, J. (2025). Linking transformational leadership to turnover intention in universities: the mediating effect of organizational culture. *Management Matters (Uganda)*, 10(06). <https://doi.org/10.1108/MANM-06-2024-0032>

- Ozturk, I., Alqassimi, O., & Ullah, S. (2024). Digitalization and SMEs development in the context of sustainable development: A China perspective. *Heliyon*, 10(6), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27936>
- Pramudya, A. (2025). *Industri Ritel: Analisa Perkembangan dan Tantangan, serta Solusi dari Mekari Jurnal*. Business Management (Mekari Jurnal). <https://www.jurnal.id/id/blog/solusi-tantangan-industri-ritel-dari-mekari-jurnal/>
- Quintero, W. R. (2022). Digital competences of the industrial engineer in industry 4.0 a systematic vision. *Production*, 32, 1–15. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220028>
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>
- Saefuddin, M. F., & Adawiyah, W. R. (2025). PENGARUH ETHICAL , TRANSFORMATIONAL , DAN TRANSACTIONAL LEADERSHIP TERHADAP TURNOVER INTENTION PADA KARYAWAN PERBANKAN DI JAKARTA. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 5(1), 545–552. <https://doi.org/10.25105/jet.v5i1.22494>
- Sánchez-Canut, S., Usart-Rodríguez, M., Grimalt-Álvaro, C., Martínez-Requejo, S., & Lores-Gómez, B. (2023). Professional Digital Competence: Definition, Frameworks, Measurement, and Gender Differences: A Systematic Literature Review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2023(1–22). <https://doi.org/10.1155/2023/8897227>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach* (J. Wiley & S. Ltd (eds.); 7th ed.). John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Shakina, E., Parshakov, P., & Alsufiev, A. (2021). Rethinking the corporate digital divide: The complementarity of technologies and the demand for digital skills. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120405>
- Suyatno, A., Leuhery, F., Agustinus, J. W., Lubis, F. M., & Harahap, M. A. K. (2023). PENGARUH FLEXIBLE WORKING SPACE DAN ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA: LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(1), 770–777. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6319>
- Technavio. (2025). *Indonesia Retail Market Analysis, Size, and Forecast 2025-2029*. Technavio. <https://www.technavio.com/report/indonesia-retail-market-industry-analysis>
- TraceData Research. (2024). *Perbandingan Perkembangan Digitalisasi pada Perusahaan Ritel Mainan*. TraceData Research. <https://www.tracedataresearch.com/industry-report/indonesia-toys-and-games-market>
- Vallery, M., & Silvianita, A. (2023). PENGARUH SELF EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK NEGARA INDONESIA PERSERO, TBK CABANG RENGAT. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 936–945. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3737726>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*, 10, 1–69. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>