

PENGARUH *DIGITAL TRANSFORMATION* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: PERAN MEDIASI *HUMAN RESOURCE* *MANAGEMENT*

Indra Gunawan¹, Adi Rahmat², Agus Seswandi³^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning, Indonesia*e-mail: inggu87@gmail.com

Article Info

Article history:

Received 01 06, 2025

Revised 01 06, 2025

Accepted 01 06, 2025

Keywords:

Digital Transformation
Innovative Work Behavior
Human Resource
Management

Article Info

Sejarah artikel:

Diterima 06 01, 2025

Direvisi 06 01, 2025

Diterima 06 01, 2025

Kata kunci:

Digital Transformation
Innovative Work
Behavior
Human Resource
Management

Abstract

Previous studies may have used common methods in measuring digital transformation and in the context of government organizations. This study seeks to answer key questions related to the relationship between digital transformation and innovative work behavior, as well as the mediating role of human resource management, through leader member exchange. The study is a type of quantitative descriptive research with a causal research design with a population of 79 ASN from Indragiri Hilir Regency with a sample in this study of 79 people using the census method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using Google Form. The data analysis tool in this study is Structural Equation Modeling (SEM) processed using SmartPLS 32.9 for data processing. From the findings of this study, it was found that digital transformation has a positive and insignificant effect on innovative work behavior (hypothesis 1 is rejected), digital transformation has a positive and significant effect on human resource behavior (hypothesis 2 is accepted), human resource behavior has a positive and significant effect on innovative work behavior (hypothesis 3 is accepted) and digital transformation has a positive and significant effect on innovative work behavior through human resource behavior (hypothesis 4 is accepted).

Abstrak

Penelitian sebelumnya mungkin telah menggunakan metode yang umum dalam mengukur *digital transformation* dan dalam konteks organisasi pemerintahan. Penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan kunci terkait hubungan *digital transformation* berpengaruh pada *innovative work behavior*, serta peran mediasi dari *human resource management*, melalui *leader member exchange*. Penelitian merupakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas dengan populasi adalah , 79 ASN dari kabupaten Indragiri Hilir dengan sampel dalam penelitian ini adalah 79 orang dengan metode sensus. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan penyebaran menggunakan *google form*. Alat analisis data pada penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) diolah menggunakan SmartPLS 32.9 untuk pengolahan data. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa *digital transformation* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *innovative work behavior* (hipotesis 1 ditolak), *digital transformation* positif dan signifikan terhadap *human resource behavior* (hipotesis 2 diterima), *human resource behavior* positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* (hipotesis 3 diterima) dan *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* melalui *human resource behavior* (hipotesis 4 diterima).

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Digital transformation menjadi fokus yang semakin strategis untuk membangun keunggulan ekonomi yang kompetitif dan berkelanjutan di banyak negara (Verhoef et al., 2021 dan Zhang & Jin, 2023). Ada semakin banyak literatur tentang *digital transformation* (Reis et al., 2018 dan Jabbar et al., 2020) dan berbagai tinjauan literatur telah ditulis untuk lebih memahami luasnya, konsekuensi, dan implikasi dari literatur *digital transformation* (Hausberg et al., 2019; Kohli & Melville, 2019; Vukšić et al., 2018). Penelitian juga menunjukkan bahwa *digital transformation* meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dengan memperluas akses terhadap informasi dan kolaborasi lintas fungsi (Nambisan et al., 2017). Selain itu, Cascio & Montealegre (2016) menekankan bahwa strategi *human resource management* yang fokus pada pengembangan kompetensi digital dan adaptasi budaya organisasi dapat mempercepat respons karyawan terhadap perubahan yang dibawa oleh teknologi digital. Oleh karena itu, *human resource management* berperan penting dalam memfasilitasi adaptasi dan keterlibatan karyawan dalam inovasi melalui program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan era digital (Strohmeier, 2020). Organisasi yang berhasil melakukan digitalisasi dan memperkuat *human resource management* sebagai fasilitator inovasi, mampu menciptakan budaya kerja yang adaptif dan inovatif, sehingga memperkuat daya saing perusahaan di era global yang dinamis (Parry, E., & Battista, 2019).

Digital transformation di sektor publik telah menjadi prioritas utama dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Di Kabupaten Indragiri Hilir, seperti di banyak daerah lain di Indonesia, pemerintah daerah berupaya menerapkan teknologi digital dalam berbagai aspek pelayanan publik. Menurut laporan terbaru dari Birokrasi. (2023) Kementerian, *digital transformation* dinilai dapat mempercepat proses birokrasi, meminimalkan kesalahan manusia, serta mendorong inovasi dalam penyelesaian masalah. Namun, penerapan teknologi ini menghadapi tantangan besar dalam hal adaptasi SDM, terutama di kalangan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang belum sepenuhnya siap menghadapi perubahan ini. *Digital transformation* di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Indragiri Hilir menghadapi berbagai tantangan yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif. Berdasarkan laporan Biro Kepegawaian tahun 2023, tingkat adopsi teknologi di kalangan ASN cukup tinggi, dengan 65% ASN memiliki akses ke perangkat teknologi, namun hanya 40% yang aktif memanfaatkannya dalam tugas sehari-hari. Di sisi lain, sistem *e-government* di Kabupaten Indragiri Hilir baru mencapai 55% dari total layanan publik, di mana sebagian besar masih menggunakan metode manual atau semi-digital. Selain itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDM) melaporkan bahwa hanya 30% ASN yang telah mengikuti pelatihan digital dalam dua tahun terakhir, menunjukkan adanya kesenjangan keterampilan digital di kalangan ASN setempat.

Hasil survei internal pada 200 ASN menunjukkan bahwa 58% ASN merasa tidak cukup siap menghadapi *digital transformation*, dan sekitar 35% merasa cemas dengan pengaruh teknologi baru terhadap pekerjaan mereka. Sebanyak 42% ASN bahkan menunjukkan resistensi terhadap perubahan teknologi dengan alasan merasa terancam oleh otomatisasi dan kurangnya pemahaman teknologi. Dampaknya terlihat dalam efisiensi pelayanan publik, di mana digitalisasi di sektor-sektor tertentu, seperti perizinan dan administrasi kependudukan, memang berhasil memotong waktu pelayanan hingga 20%. Namun, menurut Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), keterlambatan respon digital ASN masih menjadi keluhan masyarakat, yang mencapai 15% dari total pengaduan pada tahun 2022–2023. Evaluasi lebih lanjut menunjukkan bahwa program pelatihan digital dari BKPSDM belum sepenuhnya efektif, di mana hanya 20% ASN yang merasa pelatihan ini membantu meningkatkan keterampilan digital mereka. Insentif inovasi yang diberikan pun masih sangat rendah, hanya sebesar 10%, yang mengindikasikan minimnya dukungan terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini diperparah dengan keterbatasan infrastruktur teknologi, terutama di beberapa kecamatan yang hanya memiliki akses internet memadai sebesar 60% menurut data Diskominfo 2023. Data partisipasi ASN di kecamatan dalam pelatihan digital juga rendah, hanya 25% yang hadir secara rutin, menunjukkan rendahnya kesiapan dan keterampilan digital yang menghambat efektivitas digitalisasi. Penelitian Setiawan (2019) menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan dan dukungan manajemen

terhadap pengembangan keterampilan digital ASN menjadi salah satu penyebab rendahnya implementasi *digital transformation* di tingkat pemerintahan daerah.

Di era digital yang semakin maju, *digital transformation* telah menjadi fokus utama bagi banyak organisasi. Berbagai studi menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi perusahaan. Misalnya, Zhao dan Lu (2020) menemukan bahwa integrasi teknologi baru berkontribusi pada peningkatan kinerja inovatif di berbagai sektor. Namun, dampak spesifik *digital transformation* terhadap perilaku inovatif karyawan masih kurang diteliti secara mendalam. Kebanyakan penelitian berfokus pada aspek teknologi dan manfaat bisnis, sementara interaksi antara teknologi, karyawan, dan praktik manajemen sumber daya manusia (HRM) sering terabaikan (Kane et al., 2019; Vial, 2019). Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana perubahan ini mempengaruhi kreativitas dan inovasi individu di dalam organisasi.

Dalam konteks ini, peran HRM sebagai mediator sangat penting. Penelitian oleh Nguyen dan Mohamed (2021) menunjukkan bahwa praktik HRM yang efektif, seperti program pelatihan dan pengembangan, dapat meningkatkan kreativitas karyawan dan memfasilitasi lingkungan inovatif. Selain itu, Klein, R., & de Leeuw (2022) menemukan bahwa organisasi dengan dukungan HRM yang kuat cenderung memiliki karyawan yang lebih terbuka terhadap perubahan, yang sangat penting dalam menghadapi tantangan *digital transformation*. Namun, penelitian tersebut tidak secara eksplisit mengeksplorasi bagaimana HRM berfungsi dalam konteks *digital transformation*, menciptakan celah (gap) yang perlu diisi dengan menyelidiki hubungan antara *digital transformation*, HRM, dan perilaku inovatif karyawan secara komprehensif (Davenport & Ronanki, 2018).

Banyak karyawan merasa cemas atau tidak nyaman dengan perubahan yang dibawa oleh teknologi baru (Kane, 2019). Penelitian oleh Vial (2021) menggarisbawahi pentingnya manajemen perubahan, tetapi tidak membahas secara mendalam bagaimana praktik HRM dapat membantu mengatasi resistensi ini. Selain itu, Davenport & Ronanki (2018) menyoroti pentingnya membangun budaya yang mendukung inovasi di era digital, namun kurang menekankan peran aktif HRM dalam menciptakan budaya tersebut. Dengan memahami bagaimana HRM dapat berfungsi sebagai jembatan dalam mengatasi tantangan ini, organisasi dapat lebih baik mendukung karyawan untuk beradaptasi dan berinovasi di tengah *digital transformation*.

Lebih jauh lagi, kurangnya analisis kontekstual dalam penelitian terdahulu menciptakan celah yang perlu dijelajahi. Pengaruh *digital transformation* terhadap inovasi dapat bervariasi di antara sektor industri yang berbeda (Zhao, Y., & Lu, 2020). Sebuah studi oleh Klein, R., & de Leeuw (2022) menunjukkan bahwa sektor teknologi informasi memiliki respons yang berbeda terhadap *digital transformation* dibandingkan dengan sektor manufaktur. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana sektor tertentu mempengaruhi hubungan antara *digital transformation* dan perilaku inovatif karyawan, dengan mempertimbangkan peran HRM. Temuan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang lebih spesifik dan relevan bagi organisasi yang beroperasi di berbagai sektor (Nguyen, T. H., & Mohamed, 2021).

Dengan mengidentifikasi gap dalam literatur yang ada, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman mengenai dinamika antara *digital transformation*, perilaku inovatif, dan peran HRM. Penelitian ini akan menggunakan metode kuantitatif untuk mengumpulkan data dari berbagai organisasi, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan mendalam (Kane, 2019). Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik untuk mendukung inovasi di tengah tantangan *digital transformation*. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya akan menambah pengetahuan akademis, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi para praktisi HRM dan manajer organisasi.

Akhirnya, dengan pendekatan yang sistematis dan menyeluruh, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan kunci terkait hubungan *digital transformation* berpengaruh pada *innovative work behavior*, serta peran mediasi dari *human resource management*. Dengan melakukan studi ini, diharapkan kita dapat mengisi kekosongan dalam penelitian yang ada dan memberikan wawasan baru yang dapat

diimplementasikan dalam praktik bisnis sehari-hari, sekaligus memperkuat pemahaman kita tentang bagaimana organisasi dapat beradaptasi dan berkembang dalam era digital ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

- Apakah *digital transformation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.
- Apakah *digital transformation* berpengaruh terhadap *human resource management*.
- Apakah *human resource management* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*.
- Apakah *digital transformation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *human resource management*.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital transformation* terhadap *innovative work behavior*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital transformation* terhadap *human resource management*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis *human resource management* terhadap *innovative work behavior*.
- Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *digital transformation* terhadap *innovative work behavior* melalui *human resource management*.

2. TELAAH PUSTAKA

Resource Based View Theory

RBV menekankan bahwa sumber daya internal, termasuk manajemen sumber daya manusia (HRM), memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, HRM yang efektif dapat mendukung adopsi transformasi digital dan mempengaruhi perilaku kerja inovatif. *Resource-Based View* (RBV) Theory merupakan salah satu kerangka kerja paling berpengaruh dalam manajemen strategis, yang menekankan pentingnya sumber daya unik yang dimiliki oleh perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt pada tahun 1984 dan dikembangkan lebih lanjut oleh (Barney, 1991 dalam Torp & Bergheim, 2023), yang menegaskan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN) menjadi inti dari strategi perusahaan yang sukses. Perspektif ini menggeser fokus dari eksternal, seperti lingkungan pasar, menjadi internal organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya untuk keunggulan kompetitif (Barney, 1991 dalam Torp & Bergheim, 2023).

Digital Transformation

Digital Transformasi adalah proses yang melibatkan penggunaan teknologi digital untuk mengubah cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan. Menurut Vial (2021), *digital transformation* adalah "proses yang bertujuan meningkatkan entitas dengan memicu perubahan signifikan melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas." Sementara itu, menurut (Verhoef et al., 2021), *digital transformation* melibatkan strategi menyeluruh yang mengintegrasikan teknologi digital untuk menciptakan inovasi dalam model bisnis, produk, layanan, dan pengalaman pelanggan. Henriette et al. (2015) juga menjelaskan *digital transformation* sebagai "proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan jangkauan organisasi melalui penggunaan teknologi digital," yang berfokus pada efisiensi operasional dan hubungan eksternal.

Menurut Verhoef et al. (2021) dimensi dan indikator *digital transformation*:

- Digital Strategies*
 - The government effectively uses digital strategies to provide multi-channel public services*
 - The government effectively uses a digital supply chain management system to handle daily operations*
- Experience*

- *The government effectively uses digital technology to enhance public services or improve the citizen experience*
- *The government effectively uses digital technology to improve citizen satisfaction and loyalty*
- c. *Internal Reports processing*
 - *The government effectively uses digital technology to process internal reports*
 - *The government effectively uses various digital communication channels to interact with employees and citizens*

Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) adalah pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ulrich & Dulebohn (2015), HRM bukan hanya tentang pengelolaan karyawan, tetapi juga mencakup pengembangan kapasitas dan kompetensi yang diperlukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Noe (2004) menyatakan bahwa HRM melibatkan berbagai aktivitas, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja, yang semuanya berkontribusi untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, Boselie (2016) menambahkan bahwa praktik HRM yang baik harus mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas organisasi.

Menurut Tsaur & Lin (2004) dalam Pham et al. (2024) dimensi dan indikator *human resource mangement*:

- a. *Recruitment / selection*
 - *Our company while employing new person often uses employment test (foreign language tests, personality tests, knowledge tests, etc.).*
 - *During the company employment process, the company explains both the positive and the negative aspects of the job.*
- b. *Training / development*
 - *In order to work better, our company will provide relevant training or lectures for employees*
- c. *Performance appraisal*
 - *The workers learn the performance evaluation results with an official notification.*
 - *Our company takes job-related criteria for promotions and appointments.*
- d. *compensation / benefits*
 - *Our company has good compensation and benefits.*

Innovative Work Behavior

Innovative Work Behavior merupakan perilaku individu dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada penciptaan, pengembangan, dan penerapan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut De Jong, J. P. J., & Den Hartog (2015), IWB mencakup tiga fase utama: ideasi, implementasi, dan difusi, yang saling berkaitan dalam mendukung proses inovasi di dalam organisasi. Penelitian oleh Jansen et al. (2016) juga menekankan bahwa IWB tidak hanya berfokus pada penciptaan ide, tetapi juga pada penerapan ide-ide tersebut dalam konteks operasional yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa IWB menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen inovasi yang lebih luas, melibatkan kolaborasi antar tim serta dukungan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif.

Pham et al. (2024) dimensi dan indikator *innovative work behavior* :

- a. *Opportunity Exploration*
 - *will try new methods or ideas at work.*
 - *I will investigate and obtain the resources needed to implement ideas.*
- b. *Generativity*
 - *In order to implement new ideas, I will make appropriate plans and schedules.*
 - *I will continue to take on new challenges and try new things.*
- c. *Application*
 - *I can actively adapt to changes in the environment.*

- *In order to improve the level of service, I will actively strive to master new technologies.*

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan

Penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian kuantitatif yang dirancang untuk berhasil secara kausalitas. Anwar Sanusi (2016) menyatakan bahwa penelitian kausalitas adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki kemungkinan adanya sebab akibat antara berbagai variabel. Oleh karena itu, desain penelitian kausalitas dianggap sesuai dengan jenis penelitian ini karena penelitian kausalitas digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel bebas dan terikat serta variabel mana yang mempengaruhi (variabel bebas).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dan mengambil waktu empat bulan, dimulai dengan proses penyiapan proposal, pengumpulan data awal, penelitian kepustakaan, desain model penelitian, dan pengumpulan data dari kuesioner.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014) populasi adalah area generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian sampai pada kesimpulan. Pada penelitian ini, 79 ASN operator dari kantor Kecamatan dan kantor Kelurahan yang ada kabupaten Indragiri Hilir terlibat. Baik jumlah dan karakteristik populasi terdiri dari sampel. Jika populasi besar dan peneliti tidak memiliki dana, tenaga, atau waktu yang cukup untuk mempelajari semua aspeknya, maka sampel yang diambil dari populasi itu tidak dapat digunakan (Sugiyono, 2014).

Teknik Pengumpulan Data/Informasi

Penelitian ini menggunakan kuesioner atau angket untuk mengumpulkan data. Ada dua jenis pertanyaan yang diberikan kepada peserta: tertutup dan terbuka. Peneliti memberikan pilihan kepada peserta untuk memilih satu dari beberapa jawaban yang tersedia. Mereka yang menerima jenis pertanyaan terbuka diminta untuk menjawab pertanyaan kemudian menguraikan jawaban mereka sesuai dengan persepsi atau perasaan mereka sendiri. Kuesioner dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencakup pertanyaan identitas responden, yang mencakup pertanyaan tentang data diri responden. Bagian kedua mencakup pertanyaan variabel, yang mencakup pernyataan tentang variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Ada beberapa alasan mengapa peneliti memilih metode skala likert 7 poin, yaitu dari skala tiga hingga sebelas, dengan skala tujuh yang paling sering digunakan. Metode ini dapat digunakan untuk mengukur pertanyaan tertutup. Skala likert ini terdiri dari 1 hingga 7. Selanjutnya, responden akan menghadapi kesulitan untuk membedakan setiap poin dari skala jika diberikan skala Likert bernilai 9 atau 13 poin. Selain itu, analisis data akan menjadi lebih sulit (Hair et al., 2010).

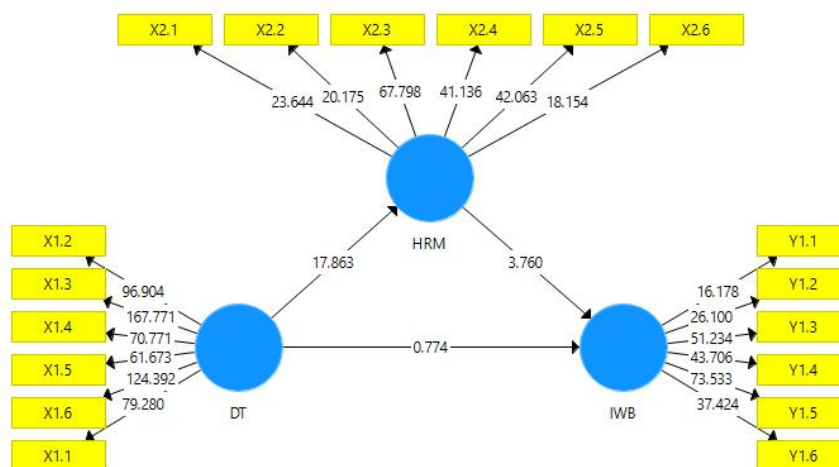
Analisis SEM-PLS

Pada penelitian ini menggunakan metode analisis SEM-PLS, variabel yang diteliti merupakan variabel laten dan terdapat variabel mediasi dengan alat SmartPLS. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dalam model struktural, Chin mengatakan bahwa variabel laten endogen memiliki hasil R² sebesar 0,67 ke atas. Ini menunjukkan bahwa variabel eksogen (yang mempengaruhi) memiliki pengaruh terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi). Hasil antara 0,33 dan 0,67 termasuk dalam kategori sedang, dan hasil antara 0,19 dan 0,33 termasuk dalam kategori lemah.



Gambar 1. Bootstrapping Smart PLS 3.29

Sumber: Data Olahan, 2024

Pengaruh *digital transformation* terhadap *human resource management* memiliki nilai path coefficient terbesar sebesar 17,863, seperti yang ditunjukkan dalam skema dalam model, yang dapat dilihat pada gambar 4.2 di atas. Nilai terendah adalah 0,774 dalam pengaruh *digital transformation* terhadap *innovative work behavior*. Semua variabel dalam model ini memiliki *coefficient* jalan yang positif, menurut penjelasan hasil. Ini menunjukkan bahwa pengaruh yang lebih besar antara variabel independen dan variabel dependen ditunjukkan oleh nilai *coefficient* jalan yang lebih tinggi pada satu variabel independen dibandingkan dengan variabel dependen.

Hasil pengujian Inner Model, yang juga dikenal sebagai model struktural, yang mencakup output *r*-segi panjang, koefisien parameter, dan *t*-statistik, digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan mempertimbangkan nilai signifikansi antar konstruk, nilai *t*-statistik, dan nilai *p*, Anda dapat menentukan apakah hipotesis tertentu dapat diterima atau tidak. Software SmartPLS 32.9 digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah *t*-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi *p*-value <0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif (Ghozali, 2014) . Nilai pengujian hipotesis penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 1

Tabel 1 : Uji Hipotesis

Hipotesis	Original 'Sample (O)	Sampel Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
<i>Digital Transformation</i> > <i>Innovative Work Behavior</i>	0,132	0,154	0,774	0,439	Ditolak
<i>Digital Transformation</i> > <i>Human Resource Behavior</i>	0,836	0,840	17,863	0,000	Diterima
<i>Human Resource Behavior</i> > <i>Innovative Work Behavior</i>	0,660	0,642	3,760	0,000	Diterima
<i>Digital Transformation</i> > <i>Human Resource Behavior</i> > <i>Innovative Work Behavior</i>	0,552	0,539	3,684	0,000	Diterima

Sumber: Data olahan 2024

Pembahasan

Digital transformation dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) bukan hanya sebuah inovasi, tetapi menjadi kebutuhan strategis untuk mendukung efisiensi, produktivitas, dan pengalaman karyawan. *digital transformation* mendukung terciptanya pengalaman karyawan yang lebih personal dan inklusif melalui platform komunikasi internal, sistem pembelajaran online, dan aplikasi pengelolaan kesejahteraan. Teknologi ini juga memungkinkan fleksibilitas kerja, seperti *hybrid work* atau *remote work*, yang semakin relevan di era pascapandemi. *Digital transformation* ini juga memperkuat peran *human resource* sebagai mitra strategis organisasi dalam membangun budaya kerja yang inovatif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Dengan memanfaatkan teknologi secara optimal, *digital transformation* dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya menciptakan efisiensi operasional tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat antara organisasi dan tenaga kerjanya.

Dalam penelitian ini, hubungan *digital transformation* oleh responden dalam penelitian ini ditemukan indikator “pemerintah secara efektif menggunakan berbagai saluran komunikasi digital untuk berinteraksi dengan karyawan dan warga negara” hasil ini menunjukkan betapa pentingnya peran komunikasi digital dalam menciptakan keterhubungan yang efektif antara pemerintah, karyawan, dan warga negara. Komunikasi yang baik melalui saluran digital tidak hanya meningkatkan efisiensi interaksi tetapi juga membangun transparansi, kepercayaan, dan responsivitas yang lebih tinggi terhadap kebutuhan masyarakat. Dipilihnya indikator ini menjadi nilai tertinggi dalam variabel menunjukkan betapa pentingnya strategi digital yang terencana dan terintegrasi untuk mendukung keterlibatan karyawan dan masyarakat. Hal ini juga mencerminkan bahwa implementasi teknologi digital yang tepat dapat memperkuat hubungan antara institusi pemerintah dan para pemangku kepentingan, menciptakan dampak positif yang berkelanjutan terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, temuan ini membantu kita memahami Oleh karena itu, temuan ini membantu kita memahami pentingnya penerapan strategi digital yang efektif dalam meningkatkan komunikasi, keterlibatan, dan kepercayaan antara pemerintah, karyawan, dan masyarakat. Hal ini juga menunjukkan bagaimana *digital transformation* dapat menjadi katalisator untuk memperkuat hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan, serta menciptakan efisiensi dan transparansi yang mendukung pencapaian tujuan institusi secara keseluruhan.

Human resource management adalah pilar penting dalam membangun hubungan positif antara organisasi dan karyawannya, bukan sekadar fungsi administratif, melainkan elemen strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks kualitas pelayanan, *human resource management* memastikan karyawan memiliki kemampuan, motivasi, dan dukungan untuk memahami, merespons, serta memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik. Lebih jauh, *human resource management* juga mendorong *innovative work behavior*, *human resource management* menjadi penggerak utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kualitas pelayanan terbaik sekaligus mendorong inovasi untuk menghadapi tantangan di era perubahan.

Pada variabel *human resource management* Indikator dengan pernyataan “ agar dapat bekerja lebih baik, saya diberikan pelatihan atau ceramah yang relevan bagi karyawan” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, studi menunjukkan bahwa pelatihan yang relevan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja karyawan. Hal ini mencerminkan pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mendukung efisiensi kerja dan pencapaian tujuan strategis. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan tidak hanya membantu mereka menguasai keterampilan yang diperlukan tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan rasa percaya diri dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pada variabel *innovative work behavior* Indikator dengan pernyataan “ saya dapat secara aktif beradaptasi dengan perubahan lingkungan” mendapatkan nilai rata-rata tertinggi, studi menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi yang tinggi merupakan elemen penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Karyawan yang mampu dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi kreatif, mengidentifikasi peluang baru, dan

mengimplementasikan ide-ide inovatif. Hal ini mencerminkan bahwa fleksibilitas dan ketanggapan terhadap dinamika lingkungan kerja menjadi faktor kunci yang mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era yang terus berubah. Penelitian ini mendapatkan hasil bahwa *digital transformation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui *human resource management*. Hal ini menunjukkan bahwa *digital transformation* bisa memperkuat dan bisa juga memperlemah *innovative work behavior*, tergantung pada bagaimana peran *human resource management* dalam mengelola perubahan tersebut. Ketika *human resource management* mampu mengarahkan *digital transformation* secara strategis, seperti melalui pelatihan yang relevan, pengembangan keterampilan digital, dan penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi, hal ini akan memperkuat kemampuan karyawan untuk berperilaku inovatif. Sebaliknya, jika *human resource management* gagal memberikan dukungan yang memadai, seperti kurangnya pelatihan atau resistensi terhadap perubahan teknologi, maka *digital transformation* dapat menjadi penghambat yang melemahkan perilaku inovatif karyawan. Dengan demikian, peran *human resource management* sangat krusial dalam memastikan bahwa *digital transformation* memberikan dampak positif terhadap . Dalam analisis SEM penelitian ini *human resource management* memperkuat pengaruh *digital marketing* terhadap *innovative work behavior*.

Studi ini memiliki dampak teoritis dan praktis, dan menemukan bahwa pimpinan perusahaan dapat menggunakan temuan ini untuk membuat strategi yang lebih baik.

a. Mengembangkan Strategi yang Proaktif

Pada variabel *digital transformation* pernyataan “ pemerintah secara efektif menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas warga negara” mendapatkan nilai terendah, Penilaian rendah pada efektivitas pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan warga negara dan kualitas layanan digital yang tersedia. Masalah ini dapat berasal dari keterbatasan akses, kurangnya keandalan sistem, atau minimnya interaksi yang responsif. Pemahaman ini menggarisbawahi perlunya pemerintah untuk tidak hanya menyediakan teknologi digital, tetapi juga memastikan teknologi tersebut relevan, inklusif, dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara efisien.

b. Transparansi dalam Rekrutmen

Pada variabel *human resource management*, pernyataan “selama proses perekrutan, selalu menjelaskan aspek positif dan negatif dari pekerjaan” mendapatkan nilai terendah, salah satu kemungkinan penilaian rendah dalam transparansi selama proses rekrutmen menunjukkan bahwa calon karyawan merasa kurang mendapat informasi yang cukup mengenai aspek positif dan negatif dari pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakcocokan ekspektasi setelah bergabung, yang berpotensi menurunkan tingkat kepuasan dan retensi karyawan. Pemahaman ini mengindikasikan perlunya pendekatan komunikasi yang lebih terbuka dan jujur selama proses rekrutmen untuk membangun kepercayaan dan hubungan jangka panjang dengan karyawan.

c. Mendorong Inovasi dan Kreatifitas

Pada variabel *innovative work behavior*, pernyataan “ saya Akan mencoba metode atau ide baru di tempat kerja” mendapatkan nilai terendah, beberapa hal dapat menyebabkan hal ini. Penilaian rendah pada indikator penerapan metode atau ide baru menunjukkan bahwa karyawan mungkin merasa kurang termotivasi atau tidak memiliki dukungan yang cukup untuk mencoba inovasi di tempat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh budaya organisasi yang kurang mendukung kreativitas, minimnya pelatihan untuk mengembangkan ide baru, atau ketakutan akan risiko dan kegagalan. Pemahaman ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang aman, kolaboratif, dan mendukung eksplorasi inovasi.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini memberikan suatu kontribusi yang berharga bagi studi ilmu manajemen, khususnya pada kajian topik *innovative work behavior*. Studi ini merupakan upaya untuk menguji bagaimana *digital transformation* yang ada mempengaruhi *human resource management* dan memberikan dampak pada *innovative work behavior*. Juga berusaha untuk memastikan efek dari peran mediasi *human resource management*. Temuan

penelitian ini juga dapat memberikan masukan kepada pihak pemerintahan dalam mendesain strategi untuk mencegah melemahnya *innovative work behavior*. Dari temuan penelitian ini ditemukan bahwa :

- a. *Digital transformation* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*, responden cenderung untuk menunjukkan resistensi terhadap perubahan atau kurangnya inisiatif dalam mengadopsi metode kerja baru yang didorong oleh teknologi digital.
- b. *Digital transformation* berpengaruh terhadap human resource behavior, responden cenderung untuk menunjukkan peningkatan keterlibatan dalam pelatihan, pengelolaan kinerja berbasis digital, serta adaptasi terhadap sistem human resource yang terintegrasi secara teknologi.
- c. Human resource behavior berpengaruh terhadap *innovative work behavior*, responden cenderung untuk menunjukkan kemampuan untuk bekerja secara kreatif, memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan lebih efektif, serta menciptakan solusi baru untuk tantangan kerja.
- d. *Digital transformation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior* melalui human resource behavior, responden cenderung untuk menunjukkan peningkatan inovasi dalam pekerjaan mereka karena adanya dukungan SDM yang terfasilitasi oleh teknologi digital, seperti akses ke pelatihan berbasis teknologi dan sistem kerja yang mendukung kolaborasi.

Peneliti ingin memberikan beberapa rekomendasi melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Pada variabel *digital transformation*, masih rendah pada efektivitas pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital. Pemerintah dapat meningkatkan adopsi teknologi digital dengan mengembangkan platform layanan publik yang terintegrasi, mudah diakses, dan ramah pengguna. Fokus pada edukasi digital bagi masyarakat dan pelatihan bagi aparatur sipil negara juga diperlukan untuk meningkatkan kompetensi penggunaan teknologi. Selain itu, evaluasi berkala melalui survei warga dan analitik data dapat membantu mengidentifikasi celah layanan serta memperbaikinya secara berkelanjutan.
- b. Pada variabel *human resource management* masih rendah dalam transparansi selama proses rekrutmen. Perusahaan dapat meningkatkan transparansi dengan menyediakan deskripsi pekerjaan yang jelas, mencakup tanggung jawab, tantangan, dan peluang pengembangan karier. Proses wawancara dapat digunakan untuk berdiskusi secara terbuka mengenai ekspektasi kedua belah pihak, termasuk potensi tantangan yang dihadapi di posisi tersebut. Selain itu, pengembangan modul orientasi yang berfokus pada realitas pekerjaan dapat membantu menciptakan pengalaman awal yang realistis dan mendukung adaptasi karyawan baru.
- c. Pada variabel *innovative work behavior*, penilaian rendah pada indikator penerapan metode atau ide baru. Manajemen dapat memulai dengan membangun budaya organisasi yang menghargai inovasi melalui pengakuan dan insentif bagi karyawan yang berkontribusi dengan ide-ide baru. Selain itu, menyediakan pelatihan keterampilan inovasi, seperti design thinking atau problem-solving, akan memberdayakan karyawan untuk berpikir kreatif. Membentuk tim lintas departemen untuk proyek eksperimen juga dapat membuka ruang bagi kolaborasi dan implementasi ide-ide baru secara lebih efektif.
- d. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya dalam menentukan *innovative work behavior* seperti *organizational learning culture*, *work engagement* dan *organizational support*. Untuk populasi selanjutnya dapat menggunakan generasi z, karena kedepan didominasi oleh generasi z.
- e. Selain *digital transformation* yang dirasakan oleh ASN harus baik, pentingnya *human resource management* juga memberikan dampak menguatkan *innovative work behavior* yang ada, penting untuk sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan *digital transformation* dan *human resource management* sehingga *innovative work behavior* dapat lebih baik dan memudahkan organisasi mencapai tujuannya dengan baik.

Hasil penelitian juga memberikan dukungan tambahan mengenai pentingnya fungsi dari *digital transformation* untuk membentuk *innovative work behavior*. Terakhir, penelitian saat ini diharapkan dapat menjadi katalisasi dalam memberikan perhatian yang lebih untuk penelitian-penelitian yang akan datang dari para akademisi dan praktisi dalam menjelaskan fungsi dari *digital transformation* dan *innovative work behavior*.

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

- a. Pada Penelitian ini hanya menggunakan variabel *digital transformation* dan *human resource management* dalam menentukan metode *innovative work behavior*.

- b. Penelitian ini hanya berfokus pada ASN yang ada pada Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- [2] Birokrasi., K. P. A. N. dan R. (2023). *Laporan kinerja ASN: Transformasi digital di sektor publik*.
- [3] Boselie, P. (2016). High-Performance Work Systems in the Netherlands: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 133–147.
- [4] Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375.
- [5] Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- [6] De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2015). Innovating employees: The relationship between innovative work behavior and job characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 233–248. <https://doi.org/DOI:10.1007/s10869-014-9337-4>
- [7] Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [8] Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics*, 89, 931–963.
- [9] Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). *The shape of digital transformation: A systematic literature review*.
- [10] Jabbar, M. N., Mahmood, W., & Qambar, G. (2020). Mediating Role of Organizational Commitment and Work Environment on the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Talent Development & Excellence*, 12(2s), 3974–3988.
- [11] Jansen et al. (2016). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of a high-performance work system. *Journal of Business Research*, 69(1), 234–241. <https://doi.org/DOI:10.1016/j.jbusres.2015.04.006>
- [12] Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49.
- [13] Klein, R., & de Leeuw, S. (2022). Mediating Effects of Human Resource Practices in the Digital Era. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 27–45.
- [14] Kohli, R., & Melville, N. P. (2019). Digital innovation: A review and synthesis. *Information Systems Journal*, 29(1), 200–223.
- [15] Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- [16] Nguyen, T. H., & Mohamed, N. A. (2021). The Role of Human Resource Management in Fostering Innovation in Digital Era. *Journal of Management Development*, 40(2), 135–148.
- [17] Noe, R. A. (2004). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill Companies.
- [18] Parry, E., & Battista, V. (2019). The Impact of Digital Transformation on the HR Function. *Strategic HR Review*, 18(5), 189–192.
- [19] Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. *Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 1* 6, 411–421.
- [20] Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citinzenship Behaviour, melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group. *Agora*, 7(2), 1–6.
- [21] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.

- [22] Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [23] Torp, S., & Bergheim, L. T. J. (2023). Working environment, work engagement and mental health problems among occupational and physical therapists. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 30(4), 505–519. <https://doi.org/10.1080/11038128.2022.2154261>
- [24] Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- [25] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- [26] Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13–66.
- [27] Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. *International Journal of Computer and Information Engineering*, 12(9), 737–742.
- [28] Zhang, Y., & Jin, S. (2023). How does digital transformation increase corporate sustainability? The moderating role of top management teams. *Systems*, 11(7), 355.
- [29] Zhao, Y., & Lu, Y. (2020). Digital Transformation and Innovation: A Study of the Impact of Digital Technologies on Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 119, 289–300.