

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON GREEN BUSINESS STRATEGIES THROUGH DIGITAL TRANSFORMATION

Rolyana Ferinia

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Advent Indonesia, Bandung

E-mail : rolyana.pintauli@unai.edu

ABSTRACT

Researchers have long recognized the significance of organizational culture shifts toward digital transformation and green business strategies. As a result, this research aims to determine how much organizational culture influences green business strategy through digital transformation. This study is based on a quantitative technique with a correlational design. A questionnaire was used to gather data from 108 university alumni 2000 respondents still working as employees or business owners. SEM-PLS analyzes the data by testing the outer and inner models. The results prove the theory. The results are 1) organizational culture has no impact on green organizational strategy. 2) Organizational culture has a large impact on digital change. 3). Digital transformation has a major impact on green business strategy. 4). Organizational culture significantly impacts green business strategy via digital transformation. The novel aspect of this study is that organizations must be able to change their culture in order to capitalize on the possibilities provided by digital transformation. As digitalization accelerates, digital transformation can assist businesses in implementing a green business.

Keywords : digital transformation, green business strategy, organizational culture

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP STRATEGI BISNIS HIJAU MELALUI DIGITAL TRANSFORMASI

ABSTRAK

Para peneliti telah lama menyadari pentingnya pergeseran budaya organisasi menuju transformasi digital dan strategi bisnis hijau. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau melalui transformasi digital. Penelitian ini didasarkan pada teknik kuantitatif dengan desain korelasional dengan menggunakan SEM-PLS. Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data dari 108 responden alumni universitas Angkatan 2000 yang masih bekerja sebagai karyawan atau pemilik usaha. Hasilnya adalah 1). Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap strategi organisasi hijau; 2) Budaya organisasi berdampak besar pada perubahan digital; 3). Transformasi digital berdampak besar pada strategi bisnis hijau; 4). Budaya organisasi secara signifikan memengaruhi strategi bisnis hijau melalui transformasi digital. Aspek baru dari penelitian ini adalah bahwa organisasi harus mampu mengubah budaya mereka untuk memanfaatkan kemungkinan yang disediakan oleh transformasi digital. Seiring percepatan digitalisasi, transformasi digital dapat membantu bisnis dalam menerapkan bisnis hijau.

Kata kunci : transformasi digital, strategi bisnis hijau, budaya organisasi

PENDAHULUAN

Praktik bisnis hijau tetap harus dianut dan diterapkan secara universal oleh entitas bisnis di seluruh dunia, dan setiap perusahaan harus memiliki strategi bisnis hijaunya sendiri. Berdasarkan keyakinan yang berlaku, bisnis hijau, yang berasal dari pemeriksaan terhadap perusahaan-perusahaan terkemuka, berpendapat bahwa setiap perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mendorong pertumbuhan praktik-praktik sadar lingkungan demi kemajuan organisasi (Ambec & Lanoie, 2008). Menurut laporan terbaru, 17 perusahaan besar telah menjadi perintis "go green" (Cole, 2023) tetapi entitas organisasi lainnya belum mensimulasikan inisiatif yang diluncurkan oleh 17 perusahaan besar tersebut. Itu bisa terjadi karena berbagai alasan. Čekanavičius et al., (2014) mengeksplorasi tantangan penerapan strategi hijau. Dia mengatakan bahwa ada perbedaan yang terlihat dalam bagaimana ide "hijau" yang telah merambah dunia bisnis di berbagai negara karena adanya beban tambahan dalam hal kenaikan biaya atau hilangnya pendapatan. Alasan lainnya adalah terkait dengan kearifan lokal masing-masing negara yang memengaruhi perbedaan budaya.

Munculnya pernyataan tentang betapa sulitnya mengubah budaya organisasi telah dikemukakan dalam beberapa penelitian (misalnya, Denning, 2021; Rick, 2015). Potensi untuk mengubah budaya organisasi di dalam suatu perusahaan bergantung pada kemampuan untuk mengubah pemikiran individu, terlepas dari tantangan inheren yang terkait dengan tugas tersebut. ((Minahan et al., 2021). Konsep strategi hijau terkait erat dengan budaya organisasi. Kegagalan untuk mengadopsi perubahan budaya yang terkait dengan tindakan penghijauan akan berdampak besar pada organisasi. Dampak langsung terjadi kepada kondisi kerja yang buruk dan meningkatnya tingkat polusi udara (WEF, 2017). Menghirup polutan dan partikel kecil yang masuk jauh ke dalam paru-paru adalah kontributor utama dampak merugikan yang signifikan dari polusi udara luar ruangan terhadap kesehatan manusia. Menurut Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), polusi udara menyebabkan hampir 4,2 juta kematian

dini setiap tahunnya (World Economic Forum, 2022).

Untuk menerapkan strategi hijau, transformasi digital perusahaan harus fokus pada perubahan budaya organisasi yang positif (Aggarwal & Agarwala, 2021), dan kemampuan yang cepat untuk melakukan perubahan. Penerapan transformasi digital sangat penting untuk mempercepat penerapan solusi ramah lingkungan, terutama di wilayah yang memiliki persaingan pasar yang ketat dan kehadiran perusahaan-perusahaan besar.

Zhang et al. (2022) melakukan penelitian dengan tujuan memberikan panduan konseptual dan wawasan praktis mengenai transformasi digital perusahaan dan penerapan sistem pembangunan ramah lingkungan yang berkelanjutan. Temuan mereka menunjukkan hubungan yang signifikan antara transformasi digital organisasi dan kemajuan inovasi ramah lingkungan.

Penerapan strategi ramah lingkungan dalam suatu perusahaan memerlukan penerapan perubahan budaya organisasi dan integrasi transformasi digital. Proses transformasi budaya organisasi memerlukan upaya nyata dan bukan sekadar mengandalkan kata-kata hampa (Walker & Hiller, 2007). Penelitian ini sangat penting karena berfokus pada empat poin penting. Pertama, untuk menyelidiki faktor budaya organisasi yang mempengaruhi strategi bisnis hijau. Kedua, untuk menyelidiki faktor budaya organisasi yang mempengaruhi transformasi digital. Ketiga, untuk menyelidiki pengaruh faktor budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau. Keempat, untuk menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau melalui transformasi digital. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah 1). Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan strategi bisnis hijau? 2). Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi dan digital transformasi? 3). Apakah ada pengaruh antara digital transformasi dan strategi bisnis hijau? 4). Apakah ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau melalui digital transformasi?

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat penting untuk keberhasilan pendekatan manajemen lingkungan

perusahaan dan pemenuhan strategi bisnis. Alvesson, (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat keyakinan bersama tentang apa yang penting dan bagaimana sesuatu bekerja yang menghasilkan norma dan harapan kinerja. Pernyataan di atas dipertegas oleh Schein.

Menurut Schein (1985) budaya organisasi mengacu pada kumpulan asumsi mendasar yang dirumuskan, diungkapkan, atau dikembangkan oleh komunitas tertentu ketika komunitas tersebut bergulat dengan tantangan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi ini telah menunjukkan manfaatnya dan selanjutnya ditanamkan kepada anggota baru sebagai kerangka kerja yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan tantangan-tantangan tersebut.

Ada tiga tipe budaya organisasi yaitu budaya yang konstruktif, budaya pasif, dan budaya agresif. Dalam budaya yang konstruktif, anggota didorong untuk bekerja sama dengan cara yang memenuhi tujuan yang lebih tinggi dalam mengatur kebutuhan manusia. Dalam budaya pasif/defensif anggota cenderung bertindak defensif dalam hubungan kerja mereka, berusaha melindungi keamanan mereka. Dalam budaya agresif/defensif anggota cenderung bertindak memaksa dalam hubungan kerja mereka untuk melindungi status dan posisi mereka (Robbins, & Judge, 2018; Schermerhorn et al., 2010).

Di antara ketiga jenis budaya organisasi ini, budaya konstruktif paling banyak diasosiasikan dengan organisasi berkinerja tinggi. Dalam budaya konstruktif, orang cenderung bekerja dengan motivasi, kepuasan, kerja tim, dan kinerja yang lebih besar. Dalam budaya pasif/defensif dan agresif/defensif, motivasi cenderung lebih rendah dan sikap kerja kurang positif. Harapannya adalah bahwa orang lebih menyukai budaya konstruktif dan berperilaku di dalamnya dengan cara yang sepenuhnya memanfaatkan nilai modal manusia, mempromosikan baik hasil kinerja dan kepuasan pribadi (Denning, 2021).

Diharapkan bahwa perusahaan akan menumbuhkan budaya organisasi yang baik. Budaya tempat kerja yang kondusif akan mendorong pengembangan kemampuan

karyawan, menerapkan pendekatan berbasis penghargaan dibandingkan tindakan yang bersifat menghukum, menekankan pada vitalitas dan kemajuan, serta menetapkan batasan budaya yang sehat (Robbins, 2018). Tindakan menumbuhkan dan meningkatkan kekuatan karyawan berfungsi sebagai bukti pengakuan tulus organisasi terhadap aset berharga yang terkandung dalam tenaga kerjanya. Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, sangat penting bagi para pemimpin untuk secara konsisten memanfaatkan kekuatan mereka, yang mencakup pengembangan potensi mereka, keselarasan dengan nilai-nilai dan budaya bisnis, tanggap dalam tugas manajemen, integrasi yang cepat ke dalam tim, dan kemampuan untuk memberikan kepuasan dan kesenangan kepada pemangku kepentingan (Bhatnagar, 2020).

Konsep memberi penghargaan lebih dari sekedar menghukum melibatkan pengarah perhatian pada manfaat ekstrinsik, seperti kompensasi moneter dan kemajuan karier, serta penghargaan intrinsik, seperti pengakuan dan rasa terima kasih (Kumari et al., 2021). Studi ini memberikan penekanan signifikan pada konsep energi dan pertumbuhan, dengan fokus khusus pada eksplorasi cara-cara organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan profesionalisme karyawan (Chen & Chen, 2021). Keterbatasan budaya positif mengharuskan organisasi memperlakukan karyawannya secara obyektif dan menahan diri dari memaksakan tuntutan pekerjaan berlebihan yang melampaui tingkat produktivitas optimal mereka (Isa et al., 2016).

Transformasi Digital

Lanskap bisnis modern dicirikan oleh pengaruh Industri 4.0, yang didorong oleh transformasi digital rantai nilai dan penawaran dari perusahaan (Ferinia et al., 2023). Fenomena ini menyebabkan perubahan besar dalam proses bisnis organisasi. Transformasi digital mempunyai kapasitas untuk membawa perubahan signifikan baik dalam aspek operasional maupun proposisi nilai suatu organisasi. Menurut studi yang dilakukan oleh Altimeter (2014), transformasi digital mengacu pada proses penyesuaian kembali atau melakukan investasi baru dalam teknologi dan

desain bisnis dengan tujuan meningkatkan keterlibatan konsumen digital di semua tahap siklus hidup pengalaman pelanggan. Transformasi digital mengacu pada proses dimana suatu perusahaan mengadaptasi dan merestrukturisasi sumber daya, prioritas, dan prosedurnya agar dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang mendukung digital (Christensen & Kaufman, 2006).

Agar berhasil menjalani transformasi digital, penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki struktur yang tangkas. Menurut Perkin & Abraham (2017), pencapaian kelincahan organisasi dalam konteks transformasi digital memerlukan penggabungan tiga elemen mendasar: kecepatan, fokus, dan kemampuan beradaptasi. Kecepatan (*Velocity*) mengacu pada generasi ide yang cepat, validasinya, dan komersialisasi selanjutnya yang dicapai dengan mengadopsi dan menerapkan metodologi digital-native secara ekstensif dan mahir seperti pemikiran desain, eksperimen yang gesit, ramping, dan berkelanjutan, budaya yang mendorong pengujian dan pembelajaran berkelanjutan, dan kapasitas spesifik konsumen untuk berinovasi. Fokus (*focus*) utamanya adalah pada kemampuan untuk menciptakan rasa vitalitas organisasi dengan menggunakan pendekatan strategis yang memberdayakan, tangkas, dan dinamis. Strategi ini dicirikan oleh ikatan peran yang diasosiasikan dengan rasa ingin tahu, sikap berwawasan ke luar, serta arah dan tujuan yang kohesif. Fleksibilitas (*Flexibility*) memerlukan pengembangan lingkungan kerja yang mendorong otonomi, penguasaan, dan motivasi melalui penerapan struktur yang tangkas dan tim lintas fungsi yang ramping. Pendekatan ini memfasilitasi peningkatan ketangkasan dalam pengambilan keputusan dan akuntabilitas demokratis, sekaligus mendorong produktivitas dan kolaborasi di tempat kerja. Selain itu, mendorong suasana yang memungkinkan dan mendorong individu untuk menjalankan otonomi, mengembangkan penguasaan di bidangnya masing-masing, dan bekerja menuju tujuan.

Transformasi digital tidak hanya mengejar teknologi baru. Studi tersebut menemukan bahwa meskipun sebagian besar perusahaan

aktif dengan inisiatif digital, hanya sedikit yang memposisikan diri untuk meraih keuntungan bisnis yang nyata dari kondisi tersebut.

Kombinasi dari dua dimensi yang terpisah namun terkait digabungkan untuk berkontribusi terhadap kematangan digital: intensitas digital didefinisikan sebagai investasi dalam teknologi yang memungkinkan inisiatif untuk mengubah cara perusahaan beroperasi (termasuk keterlibatan pelanggan, operasi internal, model bisnis); intensitas manajemen transformasi adalah tentang menciptakan kemampuan kepemimpinan untuk mendorong transformasi digital (termasuk visi, tata kelola, keterlibatan dalam proses perubahan, TI atau hubungan bisnis untuk memberdayakannya) (Perkin & Abraham, 2017).

Strategi Bisnis Hijau

Bumi mengalami beban yang semakin besar terhadap lingkungannya. Sangat penting bagi dunia usaha untuk secara aktif terlibat dan mengatasi permasalahan lingkungan. Pendekatan bisnis hijau dimulai pada akhir abad ke-20 sebagai respons langsung terhadap kekhawatiran masyarakat luas mengenai keberlanjutan pembangunan ekonomi jangka panjang (Frick, 2011). Strategi bisnis hijau memainkan peran penting dalam memungkinkan organisasi bersaing secara efektif di dunia yang sedang mengalami dampak pemanasan global (Walke et al., 2012). Strategi bisnis hijau mencakup integrasi pertimbangan lingkungan ke dalam beberapa aspek kegiatan sub-bisnis, termasuk namun tidak terbatas pada produksi industri, manajemen rantai pasokan, jasa keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan pemasaran di seluruh dunia (Čekanavičius et al., 2014).

Pengembangan strategi jangka panjang untuk menerapkan praktik berkelanjutan di suatu perusahaan memerlukan pendekatan yang komprehensif dan cermat, karena banyak aspek yang harus dipertimbangkan. Terdapat protokol yang ditentukan yang memerlukan kepatuhan. Memulai perumusan rencana ramah lingkungan yang inklusif yang bertujuan untuk mengurangi penggunaan energi dan limbah dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Selain itu, disarankan untuk memulai proses

perencanaan secara siklis. Ketiga, konsepkan seluruh proses sebagai siklus perbaikan berkelanjutan. Selain itu, disarankan untuk menggabungkan semua personel dari tahap awal proyek (Walke et al., 2012).

Karena banyak faktor masalah di atas, mengembangkan strategi jangka panjang untuk menghidupkan bisnis membutuhkan proses yang menyeluruh dan hati-hati dan sangat diperlukan saat ini. Ada prosedur khusus yang harus diikuti. Mulailah dengan membuat strategi hijau yang melibatkan semua orang dan mengurangi konsumsi energi dan pemborosan. Kedua, mulailah merencanakan secara siklis. Ketiga, pikirkan keseluruhan proses sebagai siklus perbaikan. Keempat, sertakan semua karyawan sejak awal (Zee, 2008).

Zee mengemukakan bahwa tahap awal dalam upaya mewujudkan praktik bisnis hijau melibatkan pengurangan penggunaan energi dan limbah. Menghemat energi di lingkungan kantor, misalnya, dapat berkontribusi pada mitigasi konsumsi energi. Karyawan memiliki kemampuan untuk memulai upaya konservasi energi di tempat kerja. Tahap awal untuk memperoleh pengetahuan tentang konservasi energi memerlukan pemeriksaan menyeluruh terhadap gedung kantor untuk mengidentifikasi area di mana energi digunakan secara tidak efisien (Zee, 2008). Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi inefisiensi peralatan yang sudah ketinggalan zaman dalam hal konsumsi energi dan mengusulkan penggantian peralatan tersebut dengan alternatif yang lebih modern. Langkah awal menuju pengurangan sampah melibatkan praktik pengurangan, yang berarti tidak menggunakan beberapa barang atau meminimalkan penggunaannya.

Pengembangan Hipotesis

Budaya Organisasi dan Strategi Bisnis Hijau

Tidak ada penelitian yang secara eksplisit membahas budaya organisasi dan strategi bisnis hijau, tetapi ada satu teori yang menyatakan hubungan antara kedua variabel tersebut.

Perkin & Abraham (2017) telah mengidentifikasi, melalui penelitian mereka, bahwa hambatan terhadap kegesitan bisnis dapat dikaitkan dengan budaya perusahaan yang ditandai dengan perilaku yang menolak

perubahan dan struktur yang tidak fleksibel. Ada kebutuhan untuk transformasi dalam konteks budaya khusus ini. Untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, penerapan rencana bisnis hijau sangat penting karena kondisi lingkungan yang kritis sehingga memerlukan tindakan segera.

Dalam masyarakat modern, terdapat harapan umum di kalangan konsumen bahwa perusahaan harus memikul tanggung jawab atas tindakan mereka, meneliti praktik operasional mereka, mengevaluasi jejak ekologis mereka, dan mengambil langkah-langkah yang bertujuan untuk mengurangi dampak lingkungan (Zee, 2008). Penerapan rencana bisnis hijau mencakup berbagai praktik kompleks yang mungkin dilakukan perusahaan untuk menumbuhkan sikap berkelanjutan. Allevato, (2020), berpendapat bahwa pembentukan budaya organisasi memerlukan penanaman mentalitas pertumbuhan yang ditandai dengan pemikiran mandiri. Lebih lanjut penulis menegaskan bahwa transformasi budaya merupakan proses berkelanjutan dan dinamis yang menuntut kesiapan terhadap perubahan dan kemampuan beradaptasi. Pola pikir organisasi mencakup perspektif dan pertimbangan yang lebih luas dibandingkan dengan pola pikir individu. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Canning et al. (2020). menyatakan bahwa penanaman mentalitas organisasi sangatlah penting karena memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi secara keseluruhan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara budaya perusahaan dan strategi bisnis hijau. Penelitian sebelumnya belum menyelidiki hubungan potensial antara kedua faktor tersebut. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis Hijau

Budaya Organisasi dan Transformasi Digital

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat minat ilmiah dan profesional yang signifikan dalam menguji korelasi antara budaya organisasi dan banyak aspek seperti gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, kepuasan kerja (Misran & Iqbal, 2023), komunikasi (Ferinia, 2020), dan

konflik kerja (Rinata et al., 2022). Penting untuk melakukan penyelidikan lebih lanjut mengenai korelasi antara budaya organisasi dan transformasi digital. Penelitian yang dilakukan oleh Pradana et al., (2022) percaya bahwa kehadiran budaya organisasi dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan strategi digital dan efektivitas secara keseluruhan. Pemanfaatan teknologi sangat penting dalam memfasilitasi pertumbuhan individu dan mempertahankan keunggulan kompetitif Lan, (2021). Kemampuan untuk mengubah organisasi sangat penting untuk memanfaatkan alat dan data digital secara efektif di semua industri (Imran et al., 2021).

Berdasarkan studi terbaru mengenai transformasi digital, bukti yang tersedia menunjukkan dampak terbatas budaya organisasi terhadap proses transformasi digital dalam usaha kecil dan menengah UKM (Leso et al., 2022). Selain itu, budaya manajemen TI (Sieber et al., 2022), dan penerapan sistem yang berorientasi pada manusia, inovatif, berpusat pada pelanggan, dan tangkas (Trushkina et al., 2020) telah diidentifikasi sebagai faktor potensial yang mempengaruhi transformasi digital.

Selain itu, Lan, (2021) menggarisbawahi pentingnya proses transformasi digital dengan menyoroti keselarasan antara fitur budaya digital dan proses transformasi digital. Menurut Imran et al. (2021), strategi penting untuk mencapai kesuksesan dalam operasi komersial atau organisasi adalah penanaman budaya digital yang sesuai. Pembentukan budaya digital yang memfasilitasi mengatasi sikap-sikap yang menghambat dan mendorong perilaku baru adalah hal yang paling penting. Menurut temuan (Adhianto et al., 2019), proses digitalisasi berdampak signifikan terhadap transformasi perilaku media, yang pada gilirannya berdampak pada berbagai aspek masyarakat, termasuk dinamika sosial, praktik budaya, aktivitas ekonomi, dan proses politik.

Karena terbatasnya jumlah penelitian mengenai korelasi antara budaya organisasi dan bisnis digital, serta pentingnya transformasi digital bagi perusahaan untuk menerapkan

perilaku baru, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi digital

Transformasi Digital dan Strategi Bisnis Hijau

Fenomena transformasi digital mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap berbagai sektor dan perusahaan. Pemanfaatan teknologi ini memfasilitasi munculnya model bisnis baru, desain yang disempurnakan, dan praktik inovatif, sehingga memengaruhi cara perusahaan menghasilkan nilai dalam dunia Internet. Menurut (Abedin & Qahri-Saremi, 2018), identifikasi strategi perusahaan yang tangkas dianggap sebagai tanda penting transformasi digital.

Konsentrasi utama investigasi ilmiah saat ini mengenai transformasi digital berkaitan dengan pengujian keunggulan kompetitif, kreativitas, dan model inovasi bisnis, yang terbukti memberikan hasil yang baik (Adisaksana, 2020). Penelitian sebelumnya telah mengkaji manfaat transformasi digital dan usulan penerapannya dalam kaitannya dengan model bisnis (Frendiana & Soediantono, 2022); (Schallmo et al., 2017). Tak satu pun dari penelitian di atas meneliti atau menyelidiki penerapan strategi bisnis hijau. Meskipun tidak ada investigasi empiris mengenai titik temu antara transformasi digital dan strategi bisnis hijau, kerangka teoritis yang ada menyatakan bahwa pencapaian transformasi digital memerlukan penerapan strategi bisnis yang dapat beradaptasi dan fleksibel untuk mendapatkan hasil yang optimal. Menurut Perkin & Abraham, (2017), mencapai ketangkasan yang nyata memerlukan strategi organisasi yang secara efektif mengelola keseimbangan antara elemen yang tetap dan memiliki tujuan serta elemen yang lebih fleksibel atau muncul.

Mengingat meningkatnya kesadaran global terhadap masalah lingkungan di berbagai negara, penerapan bisnis hijau telah muncul sebagai strategi bisnis yang penting (Aggarwal & Agarwala, 2021). Mengingat menipisnya berbagai sumber daya akibat polusi, sangatlah penting bagi setiap perusahaan untuk

menerapkan pendekatan bisnis hijau yang ada. Menurut (Duren & Yilmaz, 2010), penerapan bisnis hijau berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan sekaligus meminimalkan polusi. Oleh karena itu, pembentukan korelasi antara transformasi digital dan strategi bisnis hijau merupakan masalah yang signifikan bagi para peneliti.

H3: Transformasi Digital berpengaruh positif terhadap strategi bisnis hijau

Peran Mediasi Transformasi Digital

Sejumlah penelitian telah mengidentifikasi transformasi digital sebagai elemen moderasi. Shoaib, (2022) berpendapat bahwa kehadiran transformasi digital berfungsi sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kebahagiaan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Tuyen et al. (2023) menguji pengaruh moderasi transformasi digital terhadap hubungan antara keterlibatan perusahaan dan inovasi perusahaan. Berdasarkan temuan Bawono et al. (2022) dapat dikatakan bahwa transformasi digital berfungsi sebagai platform untuk memfasilitasi kinerja kepemimpinan perusahaan yang ambidextrous. Penelitian yang dilakukan oleh (Onn et al., 2022) menemukan korelasi antara transformasi digital dan dua faktor utama organisasi: proaktif manajerial dan ketahanan perusahaan.

Belum ada penelitian empiris yang mengidentifikasi budaya organisasi dan strategi bisnis hijau sebagai variabel yang memediasi hubungan antara transformasi digital dan hasil penelitian. Hipotesis penelitian ini adalah untuk menguji dampak transformasi digital terhadap variabel mediasi budaya organisasi dan strategi bisnis hijau.

H4: Transformasi digital Memediasi hubungan antara budaya organisasi dan strategi bisnis hijau

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (Sudarmanto et al., 2021). Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang mengandalkan pengukuran numerik untuk membuktikan, menyangkal, atau memvalidasi teori yang ada (Leavy, 2017). Sebuah desain korelasional dipilih untuk penelitian, yang berarti bahwa peneliti akan menggunakan

statistik korelasional untuk menggambarkan dan mengukur tingkat asosiasi atau hubungan antara dua variabel atau lebih (Creswel, 2009) Pemeriksaan data dilakukan dengan SEM-PLS versi 3.2.9, dan melibatkan melihat model luar dan dalam.

Data

Data diperoleh antara Desember 2022 dan Januari 2023. Kuesioner berisi 23 pertanyaan tentang Budaya Organisasi, Transformasi Digital, dan Strategi Bisnis Hijau, serta tentang informasi demografi responden. Informasi dikumpulkan dari berbagai unit kerja Alumni Universitas Advent Indonesia angkatan 2000. Peserta juga dijamin anonimitas dan kerahasiaan jawaban mereka. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari sampel sebanyak 120 karyawan, dengan total 108 kuesioner yang dapat digunakan. 12 pertanyaan sisanya dianggap tidak lengkap dan dikeluarkan dari analisis.

Karakteristik demografis responden adalah lebih dari separuh individu yang menjawab adalah laki-laki (51%), sedangkan sisanya adalah perempuan (49%). Pengalaman kerja di perusahaan berkisar 15% pengalaman bekerja di perusahaan selama 1-5 tahun, 12% di rentang 6-10 tahun, 17% di rentang 11-15 tahun, 19% di rentang 16-20 tahun, 9% dalam rentang 21-25 tahun, dan 31% telah bekerja di sana selama 26 tahun.

Definisi Operasional

Budaya organisasi. Dimensi budaya organisasi yang digunakan adalah 1). Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif; 2). Membangun Kekuatan Karyawan; 3). Menghargai Lebih Dari Menghukum; 4). Menekankan Vitalitas dan Pertumbuhan yang dikembangkan oleh Robbins (2018). Kuesioner menggunakan skala Likert lima poin (1—sangat tidak setuju sampai 5—sangat setuju) digunakan untuk mencatat tanggapan. Variabel budaya organisasi memiliki Alpha Cronbach dari 0,925.

Transformasi Digital. Dimensi transformasi digital ada tiga yaitu kecepatan, fokus, dan fleksibilitas (Perkin & Abraham, 2017). Kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima poin (1 = Tidak pernah sampai 5= selalu).

Variabel transformasi digital memiliki Alpha Cronbach dari 0,954.

Strategi Bisnis Hijau. Strategi bisnis hijau diukur dengan tiga dimensi yaitu: 1). Mengurangi penggunaan energi yang tidak perlu; 2). Meminimalkan limbah; 3). Memantau rantai pasokan (Zee, 2008). Kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert lima poin (1—sangat tidak setuju sampai 5—sangat setuju). Nilai alpha Cronbach's variabel strategi bisnis hijau adalah 0,862.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Dimulai dengan menentukan model reflektif yang sehat dengan mengidentifikasi

indikator yang mencerminkan distribusi *covary* konstruk dari beban faktor ((Budhiasa, 2016). Setelah mengeliminasi konstruk dengan loading faktor < 0,7, konstruksi yang sehat dilakukan proses pengujian *outer* model.

Uji validitas dan reliabilitas telah dilakukan. *Alpha Cronbach* digunakan untuk mengevaluasi konsistensi internal karena nilai yang lebih tinggi menyiratkan reliabilitas komposit yang lebih baik. Studi eksplorasi mengambil nilai reliabilitas komposit 0,60-0,70. (Nunnally & Bernstein, 1994). Karena Cronbach Alpha dan Komposit reliabilitas > dari 0,7, telah ditentukan bahwa semua variabel dapat dianggap sah (Tabel 1).

Tabel 1. Hasil Cronbach's Alpha, Composite Reliability, and Average Variance

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Agility: Digital Transformation	0,954	0,963	0,814
Green Business Strategy	0,862	0,900	0,645
Organizational Culture	0,925	0,943	0,767

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Pengukuran reliabilitas, seperti faktor *outer loadings* dan *average variance extract*, digunakan untuk menentukan validitas konvergen (AVE). Beban luar 0,708 atau lebih tinggi dan nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi

mengungkapkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya (Hair, dkk. 2010) Hasilnya, semua variabel diterima sebagai sah karena baik AVE >0,5 (tabel 2) dan beban luar lebih besar dari 0,70 (tabel 3).

Tabel 2. Hasil Outer Loading

	Digital Agility: Digital Transformation	Green Business Strategy	Organizational Culture
DTF1	0,878		
DTF2	0,929		
DTF11	0,900		
DTF12	0,941		
DTV1	0,863		
DTV2	0,900		
GBM1		0,720	
GBMo2		0,854	
GBMo3		0,816	
GBR2		0,745	
OCE1			0,898
OCE2			0,890
OCL1			0,850
OCR1			0,863
OCR2			0,877
RBMo1			0,870

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Cross-loading digunakan untuk menilai validitas diskriminan. Syaratnya adalah, pemuatan silang mensyaratkan bahwa muatan

luar indikator pada konstruk terkait melebihi muatannya pada konstruk lainnya (Hair et al., 2014)

Tabel 3. Hasil Cross-Loading

	<i>Digital Agility: Digital Transformation</i>	<i>Green Business Strategy</i>	<i>Organizational Culture</i>
DTF1	0,878	0,335	0,414
DTF2	0,929	0,395	0,446
DTF11	0,900	0,440	0,568
DTF12	0,941	0,436	0,629
DTV1	0,863	0,421	0,509
DTV2	0,900	0,493	0,461
GBM1	0,322	0,720	0,194
GBMo2	0,304	0,854	0,244
GBMo3	0,393	0,816	0,270
GBR2	0,464	0,745	0,271
OCE1	0,516	0,253	0,898
OCE2	0,516	0,308	0,890
OCL1	0,575	0,343	0,850
OCR1	0,413	0,257	0,863
OCR2	0,422	0,207	0,877
RBMo1	0,350	0,281	0,870

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

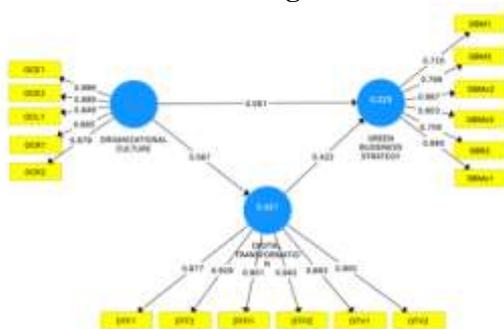
Inner Model

R-square

Koefisien jalur dan R-square digunakan dalam penelitian ini. Koefisien jalur adalah acuan yang dapat digunakan untuk menentukan besaran parsial suatu dampak, yang dapat berkisar dari 0 hingga 1 dan bernilai positif atau negatif. R-square mengukur kriteria kualitas model, dan koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Metrik ini disebut koefisien determinasi (Hair et al., 2014).

Pengaruh budaya organisasi terhadap transformasi digital memiliki nilai R Square sebesar 0,321 dan nilai adjusted R Square sebesar 0,315. Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 0,315 atau 31,5% terhadap transformasi digital. Dampak konstruk budaya organisasi terhadap transformasi digital tergolong lemah karena Adjusted R Square kurang dari 33% (tabel 4). Hubungan ini menjadi masuk akal bahwa unsur-unsur yang terkait dengan budaya organisasi dapat menyebabkan berkurangnya kapasitas untuk memberikan pengaruh. Penilaian terhadap kemampuan seseorang dalam mengadopsi transformasi digital bergantung pada konteks budaya dan lingkungan di mana seseorang berada, seperti yang ditekankan dalam literatur ilmiah (Harvey & Drolet, 2006).

Gambar 1. Diagram Jalur



Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Tabel 4. R-Square

	R ²	R ² Adjusted
Digital Transformation	0,321	0,315
Green Business Strategy	0,223	0,208

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Dampak simultan budaya organisasi dan transformasi digital memiliki nilai *R Square* sebesar 0,223 dan nilai *adjusted* sebesar 0,208. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh budaya organisasi dan transformasi digital terhadap strategi bisnis hijau adalah sebesar 0,208 atau 20,8%. Pengaruh konstruk budaya organisasi dan transformasi digital lemah karena *adjusted R-square* kurang dari 33% (tabel 4). Kondisi ini dapat terjadi karena tantangan yang sering dihadirkan oleh budaya organisasi dalam fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian. Hal ini terutama berlaku ketika penerapan praktik inovatif yang menggabungkan nilai-nilai hijau memerlukan pembentukan struktur, proses, dan insentif yang kemudian membentuk perilaku dalam bisnis (Andreas et al., 2011).

Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan Tabel 5, hubungan langsung antara transformasi digital dan strategi bisnis hijau adalah sebesar 0,422, yang menunjukkan bahwa untuk setiap peningkatan satu unit dalam transformasi digital, strategi bisnis hijau tumbuh sebesar 42,2%. Korelasi langsung antara budaya organisasi dan transformasi digital adalah 0,567, yang menunjukkan bahwa untuk setiap unit dengan budaya organisasi yang lebih tinggi, terjadi peningkatan transformasi digital yang sesuai sebesar 56,7%. Korelasi langsung antara budaya organisasi dan bisnis hijau adalah 0,081, yang menunjukkan bahwa jika budaya organisasi naik satu satuan, strategi bisnis hijau naik 8,1%, dan semua hubungannya positif. Pengaruh budaya organisasi secara keseluruhan terhadap strategi bisnis hijau adalah 0,241 yang menunjukkan bahwa jika budaya organisasi berubah, transformasi digital akan berdampak tidak langsung.

Tabel 5. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Langsung

	Digital Transformation	Green Business Strategy	Organizational Culture
Digital Transformation		0.422	
Green Business Strategy			
Organizational Culture	0.567	0.081	

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Pengaruh Tidak Langsung

	Digital Transformation	Green Business Strategy	Organizational Culture
Organizational Culture		0.241	

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

Hipotesis

Hubungan antara konstruksi yang dihipotesiskan. Koefisien jalur memiliki nilai standar mulai dari -1 hingga +1. Koefisien jalur yang mendekati +1 menandakan korelasi positif yang substansial (dan sebaliknya untuk nilai negatif) yang hampir selalu signifikan secara statistik (yaitu, berbeda dari nol dalam populasi). Semakin lemah hubungannya, semakin dekat estimasi koefisien dengan nol. Nilai yang sangat rendah mendekati nol biasanya tidak signifikan (yaitu, mereka berbeda dari nol dengan cara yang tidak signifikan) (Hair et al., 2010).

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Strategi Bisnis Hijau

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap implementasi Strategi Bisnis Hijau dengan nilai 0,078 dan t-statistik 0,588, t-statistik lebih besar dari 1,960, *p-value* 0,557($p > 0,05$) (tabel 6). maka hipotesis 1 ditolak, hasilnya membantah teori.

Tidak ada korelasi antara budaya organisasi dan penerapan strategi bisnis hijau. Saat ini, terdapat kelangkaan penelitian empiris komprehensif yang meneliti korelasi antara budaya organisasi dan pelaksanaan strategi bisnis hijau. Seperti dikemukakan oleh Furxhi, (2021) terjadinya keadaan ini dapat disebabkan oleh keengganan bisnis untuk menerapkan

modifikasi apa pun. Terdapat potensi korelasi antara antagonisme dan manifestasi mentalitas atau perilaku yang tidak diinginkan. Fenomena karyawan yang menunjukkan penolakan terhadap perubahan merupakan faktor umum yang berkontribusi signifikan terhadap kurangnya keberhasilan proyek perubahan. Temuan ini bertentangan dengan hasil yang dilaporkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Chuwa, 2020). Berdasarkan hasil studinya mengenai bisnis ramah lingkungan, penelitian sampai pada kesimpulan bahwa budaya organisasi berperan dalam pelaksanaan praktik bisnis ramah lingkungan, meskipun terdapat fakta bahwa hal ini memerlukan upaya tambahan dari organisasi dan pemangku kepentingannya untuk menumbuhkan kesadaran ini.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Transformasi Digital

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap transformasi digital dengan nilai 0,567 dan t-statistik 8,814 t-statistik > 1,960, *p-value* 0,000 ($p < 0,05$) (tabel 6), maka hipotesis 2 diterima. Hasilnya membuktikan teori. Organisasi harus memiliki budaya organisasi yang dapat diubah untuk merasakan dan menangkap implementasi transformasi digital secara efektif.

Penemuan ini membangun hubungan dengan hasil sebelumnya. Menurut temuan Setiono et al., (2022), terdapat hubungan antara budaya organisasi dan proses transformasi digital. Dalam studi mereka, Diuzheva et al., (2021), menekankan pentingnya mengubah budaya organisasi menjadi berorientasi digital guna mengoptimalkan efektivitas transformasi digital suatu organisasi. Penerapan perubahan ini sangat penting untuk mengoptimalkan pengaruh transformasi digital suatu organisasi. Munculnya digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara pertukaran informasi antar individu dan entitas. Selain itu, penerapan budaya organisasi digital ditingkatkan melalui proses digitalisasi, sehingga mendukung penerapan prosedur digital yang transformatif.

Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Strategi Bisnis Hijau

Pengaruh langsung transformasi digital terhadap penerapan strategi bisnis hijau dengan nilai 0,425 dan t-statistik 4,327. t-statistik lebih besar dari 1,960 (t tabel), *p-value* adalah 0,000 ($p < 0,05$) (tabel 6), maka hipotesis 1 diterima, hasilnya membuktikan teori.

Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris yang menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan manajemen dan teknologi informasi dalam mendorong transformasi digital perusahaan, sehingga memfasilitasi peningkatan sistem bisnis hijau (Zhang et al., 2022). Selain itu, penyelarasan transformasi digital dengan strategi bisnis hijau berpotensi berdampak pada inovasi ramah lingkungan. Keselarasan antara transformasi digital dan strategi bisnis hijau berpotensi berdampak pada upaya inovasi ramah lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan teknologi tinggi. Penerapan transformasi digital terbukti lebih menguntungkan dalam memfasilitasi peningkatan keluaran inovasi ramah lingkungan di perusahaan-perusahaan teknologi tinggi.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis Hijau dengan Peran Mediasi Transformasi Digital

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau melalui transformasi digital dengan nilai 0,239 dan t-statistik 3,212 > 1,960, *p-value* 0,001 ($P < 0,05$) (tabel 6), maka hipotesis 4 diterima. Hasilnya membuktikan teori tersebut.

Penerapan strategi transformasi digital dapat memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka sebagai respons terhadap meningkatnya prevalensi digitalisasi. Menurut (Munoz, 2017), transformasi digital melibatkan reorientasi strategis atau alokasi sumber daya terhadap teknologi dan model bisnis untuk meningkatkan keterlibatan dengan pelanggan digital di seluruh siklus hidup pengalaman pelanggan. Selain itu, Aggarwal & Agarwala, (2021) menyoroti bahwa transformasi digital juga terkait erat dengan penerapan strategi bisnis ramah lingkungan.

Tabel 6. Hasil Path Coefficient (Original Sample, T Statistics dan P-Values)

	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hypothesis
<i>Organizational culture → Green Business Strategy</i>	0,078	0,588	0,557	H1 <i>Rejected</i>
<i>Organizational culture → Digital Agility: Digital Transformation</i>	0,567	8,814	0,000	H2 <i>Supported</i>
<i>Digital Agility: Digital Transformation → Green Business Strategy</i>	0,425	4,327	0,000	H3 <i>Supported</i>
<i>Organizational Culture → Digital Transformation → Green Bussiness Strategy</i>	0,239	3.212	0.001	H4 <i>Supported</i>

Sumber: Smart PLS v.3.2.9

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka ada poin-poin penting sebagai penemuan. Tidak terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap implementasi strategi bisnis hijau. Penerapan bisnis hijau membutuhkan perubahan yaitu kemauan karyawan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan. Pada kenyataannya, implementasi perubahan seringkali menemui kendala akibat adanya penolakan dari pegawai. Dampak budaya organisasi terhadap transformasi digital sangat besar. Untuk memanfaatkan potensi yang timbul dari pelaksanaan transformasi digital secara efektif, dunia usaha harus menunjukkan kapasitas untuk menjalani perubahan budaya. Penerapan transformasi digital memiliki dampak penting pada perumusan dan pelaksanaan strategi ramah lingkungan di dalam perusahaan. Studi ini mengungkapkan bahwa penerapan transformasi digital korporasi berpotensi meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem bisnis hijau secara signifikan. Pengaruh budaya organisasi terhadap strategi bisnis hijau sangat besar, khususnya dalam konteks transformasi digital. Perluasan digitalisasi telah mendorong dunia usaha untuk mempertimbangkan pemanfaatan transformasi digital sebagai sarana untuk meningkatkan strategi hijau dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abedin, B., & Qahri-Saremi, H. (2018). Introduction to the Special Issue — Social Computing and Service Innovation: A Framework for Research. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407065>
- Adhijarso, D. S., Utari, P., & Hastjarjo, S. (2019).

The Impact of Digital Technology to Change People's Behavior in Using the Media. *Digital Press Social Sciences and Humanities*, 2(2018), 00005. <https://doi.org/10.29037/digitalpress.42256>

- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2021). Green Organizational Culture: An Exploration of Dimensions. *Global Business Review*, October. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Allevato, E. (2020). Organizational Culture Change: Growth Mindset, Positive Psychology, and Empowerment. *Social Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility, Management for Professionals*, November, 1–12. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-39676-3>
- Altimeter, B. S. (2014). *The State of Digital Transformation*. <http://www.altimetergroup.com/2014/07/the-2014-state-of-digital-transformation>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture* (Vol. 21, Issue 1). SAGE Publications Ltd. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). When and why does it pay to be green. *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 42–65. <https://doi.org/10.5465/AMP.2008.35590353>
- Andreas, F., S., E. C., Gifford, B., & Russell, G. (2011). *A Simple Path to Sustainability*. ABC-CLIO, LLC.
- Bawono, M., Gautama, I., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2022). the Effect of Ambidextrous Leadership and Social

- Media on Corporate Performance: the Mediating Role of Digital Transformation. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 100(12), 3841–3851.
- Bhatnagar, V. R. (2020). Conceptualizing employee strengths at work and scale development. *Management Research Review*, 43(10), 1273–1288. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2019-0367>
- Budhiana, S. (2016). *Analisis Statistik Multivariate dengan Aplikasi SEM PLS*. Udayana University Press.
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T. U., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2020). Cultures of Genius at Work: Organizational Mindsets Predict Cultural Norms, Trust, and Commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(4), 626–642. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Čekanavičius, L., Bazytė, R., & Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges and Practices. *Ekonomika*, 93(1), 74–88. <https://doi.org/10.15388/ekon.2014.0.3021>
- Chen, C. H. V., & Chen, Y. C. (2021). Assessment of enhancing employee engagement in energy-saving behavior at workplace: an empirical study. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13052457>
- Christensen, C. M., & Kaufman, S. P. (2006). *Assessing Your Organization's Capabilities*. Harvard Business Publishing Education.
- Chuwa, L. G. (2020). The Role of Organizational Culture on Green Marketing. *Journal of Environmental Management*, June.
- Cole, S. (2023). *17 Big Companies Going Green This Year*. The Roundup.Org. <https://theroundup.org/big-companies-going-green/>
- CRESWEL, J. W. (2009). *RESEARCH DESIGN: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Ltd.
- Denning, S. (2021). *How Do You Change An Organizational Culture?* Forbes.
- Diuzheva, M. B., Akzatovna, A., & Tokayeva, B. B. (2021). Digital corporate culture as an element of the transformation of the organization in the context of digitalization. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(02). <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.403>
- Duren, Z., & Yilmaz, S. I. (2010). The Role of Green Business Strategies on Sustaining Competitive Advantage. *EUL Journal of Social Sciences*, December.
- Ferinia, R. et. al. (2020). *Komunikasi Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Ferinia, R., Lokesh, D., Kumar, S., Kumar, B. S., Anand, B., Renas, M., Asaad, R., Subalakshmi, J., & Alfred, R. J. (2023). Factors determining customers desire to analyse supply chain management in intelligent IoT. *Journal of Combinatorial Optimization*, 123. <https://doi.org/10.1007/s10878-023-01007-8>
- Frendiana, M. L., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Digital Transformation and Implementation Proposition in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 3(4), 1–12. <https://www.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/148>
- Frick, D. M. (2011). *Greenleaf and Servant-Leader Listening*. Indianapolis: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30–32. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759>
- Hair, H.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R. E. (2010). *Mutlivariate Data Analysis*. Pearson.
- Harvey, T. R., & Drolet, B. (2006). *Building teams, building people: Expanding the fifth resource*. R&L Education.

- Helmy Adisaksana. (2020). The Effect Of Digital Transformation, Business Innovation Models, And Creativity On Msme Performance With Competitive Advantage As Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(3), 248–253.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Isa, M. F. M., Ugehoke, S. O., & Noor, W. S. W. M. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.17687/jeb.0402.01>
- Joseph E Hair, Jr., Hufit, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*. SAGE Publications, Inc.
- Kumari, K., Barkat Ali, S., un Nisa Khan, N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>
- Lan, P. Y. (2021). Corporate Culture's Role on Digital Transformation, Lesson Learnt for Vietnam Businesses. *Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021)*, 196(Icech), 81–88. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.009>
- Leavy, P. (2017). *Research Design*. THE GUILFORD PRESS.
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2022). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology and Work*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Minahan, M., Brien, J. S., Gilpin-jackson, Y., Blouch, O., Cotten, C., Farley, S. B., Yoon, H. J., Padilla, C., Matthews, T. L., Clancy, A. L., Ghadge, N., Colon-kolacko, R., Neville, L., Schneider, B., Neville, L., Schneider, B., Katsman, S., Voss, C., Jamieson, D. W., ... Pope, M. (2021). Inspirations for the Future of OD & the Reality of Our Work. *Organizational Development Review*, 53(1), 1–71.
- Misran, M., & Iqbal, M. A. (2023). *The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance Through Job Satisfaction at PTPN IV Medan*. 4(1), 105–113.
- Munoz, O. (2017). *Oscar Munoz statement reported in Benjamin Zhang, "United Airlines CEO has finally apologized*. *Business Insider*. <http://www.businessinsider.com/united-airlines-ceo-apologize-customer-2017-4>
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. Mc GrawHill. Inc.
- Onn, C. Y., Tunku, U., Rahman, A., Tunku, U., & Rahman, A. (2022). *The Mediating Effect of Digital Transformation Extent on the Relationship between Managerial Proactiveness and Business Resilience : Government Intervention as a Moderator*. 14(3), 1281–1293.
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Kogan Page Limited.
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Rick, T. (2015). *Why Is Organizational Culture Change Difficult*. Meliorate. <https://www.torbenrick.eu/blog/culture/why-is-organizational-culture-change-difficult/>
- Rinata, M., Putra, A., & Goh, T. S. (2022). *The Influence Of Organizational Culture And Communication On Work Conflicts Of*

- Employees At Pt . Nagamas Agro Mulia Medan.* 6(36), 1782–1791.
- Robbins, S.P., & J. (2018). *Essential Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education Limited.
- Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2018). *Essential Organizational Behavior (14th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models-best practice, enablers, and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhi-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (12th ed.). Pearson Education Inc.
- Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital Transformation As Intervening Variable On The Effect Of Leadership, Competence And Organizational Culture On Employee Performance (Case Study: Dpu *Journal of Positive School ...*, 6(5), 2672–2681. <https://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6444%0Ahttps://www.journalppw.com/index.php/jpsp/article/download/6444/4249>
- Shoaib, H. M. (2022). *Digital Transformation as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction* <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v5i1.99>
- Sieber, M. R., Malý, M., & Liška, R. (2022). Conceptualizing organizational culture and business-IT alignment: a systematic literature review. *SN Business & Economics*, 2(9), 1–25. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00282-7>
- Sudarmanto, E., Kurniullah, A. Z., Revida, E., Ferinia, R., Butarbutar, M., Abdilah, L. A., Sudarso, A., Purba, B., Purba, S., Yuniwati, I., Hidayatulloh, A. N., HM, I., & Suyuthi, N. F. (2021). *Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. In *Virtual Economics* (Vol. 3, Issue 1). [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Tuyen, B. Q., Anh, D. V. P., Mai, N. P., & Long, T. Q. (2023). Does corporate engagement in social responsibility affect firm innovation? The mediating role of digital transformation. *International Review of Economics & Finance*, 84, 292–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.11.005>
- Walke, R. C., Joghee, S., & Kabiraj, S. (2012). Going Green: A Holistic Approach to Transform Business. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1641602>
- Walker, R. B. and Hiller, J. E. (2007). Places and Health: a Aualitative Study to Explore How Older Women Living Alone Perceive the Social and Physical Dimensions of their Neighbourhoods. *Social Science & Medicine*.
- WEF. (2017). *The global risks report 2016*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2022). *Air pollution is killing millions — it's time to hold ourselves accountable for the harm it causes*. World Economic Forum.
- Zee, bibi van der. (2008). *Green Business*. DK Publishing.
- Zhang, Q., Yang, M., & Lv, S. (2022). Corporate Digital Transformation and Green Innovation: A Quasi-Natural Experiment from Integration of Informatization and Industrialization in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20). <https://doi.org/10.3390/ijerph192013606>