

Transformasi Digital dan Budaya Organisasi: Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada UMKM

Fatmawati¹, M. Madjid², Evy Nahdia Zuliastuti Nugraheni³, Amang Budhisusetyo⁴

^{1,2,3,4} STIE Widya Darma Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Feb 28, 2026

Revised Mar 14, 2026

Accepted Mar 25, 2026

Kata Kunci:

Transformasi digital;
Budaya organisasi;
Kinerja karyawan;
UMKM;
Kinerja organisasi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis sejauh mana transformasi digital serta budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM. Transformasi digital dalam konteks ini dimaknai sebagai proses pengintegrasian teknologi digital ke dalam kegiatan operasional organisasi yang berdampak pada peningkatan efisiensi, transparansi, serta kualitas pengambilan keputusan. Sementara itu, budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, dan praktik kerja yang membentuk pola perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan karyawan UMKM sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda untuk menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dengan kontribusi yang lebih besar dibandingkan transformasi digital. Secara bersama-sama, kedua variabel tersebut memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan proses digitalisasi pada UMKM tidak semata-mata ditentukan oleh penerapan teknologi, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan. Oleh karena itu, integrasi antara aspek teknis dan aspek sosial organisasi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan produktivitas serta daya saing UMKM di era digital.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Fatmawati,
STIE Widya Darma Surabaya
Email: zidansurabaya@gmail.com

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi fenomena global yang mengubah lanskap bisnis secara fundamental, termasuk pada sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, otomatisasi proses bisnis, pemanfaatan big data, komputasi awan (cloud computing), serta integrasi berbagai platform digital telah mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian strategi secara cepat agar tetap kompetitif di tengah dinamika pasar yang semakin kompleks dan terdigitalisasi (Margama & Fasa, 2025). Perubahan ini tidak hanya memengaruhi model operasional perusahaan, tetapi juga mengubah pola interaksi dengan pelanggan, mitra bisnis, serta ekosistem industri secara keseluruhan. Di tingkat global, agenda transformasi digital terus menjadi prioritas berbagai institusi internasional, seperti World Economic Forum, yang menekankan pentingnya kesiapan digital (digital readiness) dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0 dan ekonomi berbasis pengetahuan. Digitalisasi dipandang sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing lintas sektor. Negara-negara di

berbagai kawasan berlomba memperkuat infrastruktur digital, meningkatkan literasi teknologi, serta mendorong adopsi sistem berbasis data guna menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan Berkelanjutan (Wibowo, 2024).

Dalam konteks nasional, pemerintah Indonesia melalui Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia secara aktif menggalakkan program digitalisasi UMKM sebagai bagian dari strategi transformasi ekonomi nasional. Inisiatif tersebut mencakup perluasan akses pembiayaan berbasis digital, pelatihan literasi digital bagi pelaku UMKM, integrasi dengan platform e-commerce, serta penguatan ekosistem digital yang mendukung pemasaran dan distribusi produk (Muttaqim & Dev, 2025). Upaya ini dilandasi oleh kesadaran bahwa UMKM merupakan tulang punggung perekonomian nasional, sehingga peningkatan produktivitas dan daya saing sektor ini menjadi krusial dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM bukan sekadar tren teknologi, melainkan kebutuhan strategis untuk memastikan keberlanjutan usaha di era ekonomi digital.

Secara konseptual, transformasi digital tidak hanya dimaknai sebagai adopsi teknologi baru, melainkan sebagai perubahan strategis yang menyentuh struktur organisasi, model bisnis, proses kerja, serta pola interaksi antarindividu di dalam organisasi. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi melalui perubahan signifikan yang dimungkinkan oleh kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Dengan demikian, transformasi digital menciptakan perubahan sistemik yang berdampak pada perilaku kerja, mekanisme koordinasi, serta sistem pengambilan keputusan dalam organisasi (Rusli et al., 2025).

Dalam konteks UMKM, transformasi digital memiliki urgensi yang tinggi. UMKM merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia, baik dari sisi kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) maupun penyerapan tenaga kerja. Namun demikian, sebagian besar UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam hal literasi digital, kapasitas manajerial, dan kesiapan sumber daya manusia (SDM). Kondisi ini menyebabkan implementasi teknologi digital sering kali belum optimal dan belum sepenuhnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, transformasi digital pada UMKM perlu dipahami sebagai proses perubahan yang terintegrasi dengan aspek manusia dan budaya organisasi (Hidayat et al., 2024).

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi digital. Menurut Edgar H. Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok sebagai cara untuk mengatasi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya tersebut kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak dalam organisasi. Dalam situasi transformasi digital, budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan mendukung inovasi akan mempermudah proses adopsi teknologi serta meningkatkan efektivitas implementasinya.

Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku, hierarkis, dan resistif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan utama dalam transformasi digital. Resistensi karyawan terhadap sistem baru, ketidakpastian peran kerja, serta kurangnya dukungan manajerial dapat menurunkan efektivitas penerapan teknologi. Oleh sebab itu, transformasi digital dan budaya organisasi memiliki hubungan yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (Astutiek et al., 2025). Kinerja karyawan sendiri merupakan indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja, sistem organisasi, serta dukungan teknologi yang tersedia. Transformasi digital yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memperluas akses informasi. Namun, tanpa dukungan budaya organisasi yang kondusif, manfaat tersebut tidak akan optimal (Asiyah, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan inovasi dan efisiensi operasional. Di sisi lain, budaya organisasi berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan antara teknologi dan kinerja. Budaya yang mendukung pembelajaran organisasi, kolaborasi, dan orientasi pada hasil cenderung

memperkuat dampak positif transformasi digital terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, kajian yang secara spesifik mengintegrasikan variabel transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja karyawan dalam konteks UMKM di Indonesia masih relatif terbatas (Mar'rifah, 2025).

Research gap dalam penelitian ini terletak pada kurangnya studi empiris yang menguji secara simultan pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada sektor UMKM, khususnya dalam konteks daerah. Sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada perusahaan besar atau sektor industri tertentu, sehingga belum sepenuhnya merepresentasikan karakteristik unik UMKM yang cenderung memiliki struktur organisasi sederhana, sumber daya terbatas, dan sistem manajemen yang belum terdigitalisasi secara menyeluruh. Selain itu, banyak penelitian yang menempatkan transformasi digital semata-mata sebagai variabel teknologi tanpa mempertimbangkan dinamika budaya organisasi sebagai faktor internal yang krusial. Padahal, dalam praktiknya, keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan budaya organisasi dalam menerima perubahan, mendorong inovasi, serta membangun komitmen karyawan terhadap visi digital perusahaan. Dengan demikian, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami interaksi antara transformasi digital dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh simultan keduanya dalam konteks UMKM. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis, khususnya terkait integrasi antara teknologi digital dan budaya organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi pelaku UMKM dalam merancang strategi transformasi digital yang tidak hanya berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga memperhatikan pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menjadi proyek teknologi semata, melainkan menjadi proses perubahan organisasi yang holistik dan berkelanjutan guna meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing UMKM di era ekonomi digital.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research), yang bertujuan untuk menguji pengaruh transformasi digital dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan kausal antarvariabel melalui analisis statistik inferensial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada UMKM yang telah menerapkan sistem digital dalam operasionalnya, seperti penggunaan marketplace, sistem pencatatan keuangan digital, dan media sosial bisnis. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling dengan kriteria: (1) karyawan aktif minimal satu tahun, dan (2) terlibat langsung dalam proses kerja yang terdigitalisasi. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin atau minimal 5–10 kali jumlah indikator penelitian untuk memenuhi kelayakan analisis statistik.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Variabel transformasi digital diukur melalui indikator penggunaan teknologi, integrasi sistem, dan digital mindset. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan dimensi adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi organisasi sebagaimana dikembangkan oleh Daniel R. Denison. Sementara itu, kinerja karyawan diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan menggunakan analisis korelasi Pearson dan koefisien Cronbach's Alpha. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Pengolahan data dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik. Melalui metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana transformasi digital dan budaya organisasi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada UMKM.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa transformasi digital, budaya organisasi, dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa UMKM yang menjadi objek penelitian telah memiliki tingkat adopsi teknologi yang relatif baik serta didukung oleh nilai-nilai organisasi yang cukup adaptif terhadap perubahan.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel

| Variabel | Mean | Std. Deviasi | Kategori |
|----------------------|------|--------------|----------|
| Transformasi Digital | 4,12 | 0,51 | Tinggi |
| Budaya Organisasi | 4,18 | 0,47 | Tinggi |
| Kinerja Karyawan | 4,25 | 0,49 | Tinggi |

Transformasi digital pada UMKM tercermin dari penggunaan aplikasi kasir digital, pencatatan keuangan berbasis sistem, pemanfaatan marketplace, serta komunikasi kerja melalui platform digital. Skor tinggi pada indikator integrasi sistem menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan kemudahan dalam mengakses data dan informasi secara real-time.

Budaya organisasi menunjukkan nilai tertinggi pada dimensi adaptabilitas dan keterlibatan (involvement). Hal ini menandakan bahwa UMKM cenderung memiliki komunikasi internal yang terbuka serta memberikan ruang partisipasi bagi karyawan dalam proses perubahan.

2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria statistik dan menghasilkan estimasi yang bersifat BLUE (Best Linear Unbiased Estimator). Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dan menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,087, yang lebih besar dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal sehingga memenuhi asumsi normalitas dalam model regresi. Selanjutnya, uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antarvariabel independen. Berdasarkan hasil pengujian, nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,387 dengan nilai tolerance di atas 0,10. Nilai VIF yang lebih kecil dari 10 mengindikasikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dalam model, sehingga masing-masing variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen secara independen tanpa adanya distorsi akibat hubungan linear yang kuat di antara variabel bebas.

Adapun uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser, yang menunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sehingga varians residual bersifat konstan pada setiap tingkat prediktor. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi klasik tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini layak digunakan untuk analisis inferensial dan pengujian hipotesis lebih lanjut.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Persamaan regresi yang diperoleh:

$$Y=8,214+0,356X_1+0,421X_2$$

Koefisien regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan transformasi digital terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Uji t

| Variabel | Beta | t-hitung | Sig. |
|----------------------|-------|----------|-------|
| Transformasi Digital | 0,356 | 3,984 | 0,000 |
| Budaya Organisasi | 0,421 | 4,512 | 0,000 |

Kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 3. Hasil Uji F

| <u>F-hitung</u> | <u>Sig.</u> |
|-----------------|-------------|
| 32,781 | 0,000 |

Nilai F menunjukkan pengaruh simultan yang signifikan.

Tabel 4. Koefisien Determinasi

| <u>R</u> | <u>R Square</u> | <u>Adjusted R Square</u> |
|----------|-----------------|--------------------------|
| 0,643 | 0,414 | 0,402 |

Nilai Adjusted R² sebesar 40,2% menunjukkan kontribusi moderat kedua variabel dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Pembahasan

ransformasi Digital sebagai Determinan Kinerja

Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM. Temuan ini sejalan dengan konsep transformasi digital yang dikemukakan oleh Vial (2019), yang menegaskan bahwa digitalisasi berperan dalam meningkatkan efisiensi proses bisnis, kualitas pengambilan keputusan, serta penciptaan nilai organisasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara strategis. Dalam konteks penelitian ini, implementasi sistem digital terbukti memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan produktivitas kerja, ketepatan waktu penyelesaian tugas, serta akurasi dalam pengolahan data.

Pada level operasional UMKM, digitalisasi tidak hanya berdampak pada percepatan aktivitas kerja, tetapi juga mengurangi beban administratif yang sebelumnya dilakukan secara manual. Penggunaan aplikasi pencatatan keuangan, sistem kasir digital, serta platform komunikasi berbasis daring memungkinkan proses kerja menjadi lebih sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, sistem berbasis digital menyediakan data secara real-time yang dapat digunakan oleh pimpinan maupun karyawan untuk melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan secara lebih objektif. Transparansi data tersebut turut meningkatkan akuntabilitas dan disiplin kerja, karena capaian kinerja dapat dipantau secara terukur (Islamiati et al., 2025).

Transformasi digital juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas koordinasi internal. Dalam UMKM yang mengandalkan kerja tim, integrasi sistem digital mempermudah distribusi informasi, mengurangi miskomunikasi, serta mempercepat respons terhadap kebutuhan pelanggan. Dampak tidak langsungnya adalah meningkatnya kepuasan pelanggan dan daya saing usaha. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya memengaruhi aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memperkuat efektivitas organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengaruh transformasi digital tidak lebih dominan dibandingkan budaya organisasi (Marily, 2025). Hal ini mengindikasikan bahwa teknologi pada dasarnya merupakan alat (*enabler*) yang efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan nilai-nilai organisasi yang mendasarinya. Tanpa adanya komitmen, keterbukaan terhadap perubahan, serta kompetensi digital yang memadai, investasi teknologi berpotensi tidak memberikan hasil optimal. Oleh karena itu, meskipun transformasi digital terbukti menjadi determinan penting kinerja, keberhasilannya tetap memerlukan dukungan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Budaya Organisasi sebagai Faktor Penguat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan transformasi digital. Temuan ini memperkuat pandangan Edgar H. Schein yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, nilai, dan norma yang membentuk pola pikir serta perilaku anggota organisasi dalam merespons lingkungan eksternal maupun perubahan internal. Dalam konteks transformasi digital, budaya organisasi menjadi faktor penentu yang mbingkai bagaimana karyawan memaknai perubahan

Teknologi apakah sebagai ancaman yang menimbulkan resistensi atau sebagai peluang yang mendorong inovasi dan peningkatan kompetensi.

Budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap pembelajaran, dan mendorong kolaborasi terbukti mempercepat proses adopsi teknologi baru. Lingkungan kerja yang memberikan ruang dialog, partisipasi, dan umpan balik memungkinkan karyawan merasa dihargai serta dilibatkan dalam proses transformasi. Pada UMKM yang umumnya memiliki budaya kekeluargaan dan komunikasi yang lebih informal, keterlibatan ini menjadi modal sosial yang penting. Ketika pimpinan mampu mengelola budaya tersebut secara positif misalnya dengan membangun kepercayaan dan memberikan dukungan selama masa transisi digital maka tingkat resistensi terhadap perubahan cenderung lebih rendah. Sebaliknya, budaya yang kaku, tertutup, dan berorientasi pada kebiasaan lama dapat menghambat efektivitas implementasi sistem digital, meskipun teknologi yang digunakan sudah memadai (Lisbet et al., 2024).

Dimensi misi (mission) dalam budaya organisasi juga menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kejelasan visi dan arah strategis organisasi, khususnya terkait agenda digitalisasi, memberikan pemahaman yang sama di antara anggota organisasi mengenai tujuan perubahan yang dilakukan (Wicaksana & Sihite, 2022). Ketika visi digital dikomunikasikan secara konsisten dan terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi, karyawan tidak hanya memahami apa yang harus dilakukan, tetapi juga mengapa perubahan tersebut penting bagi keberlanjutan usaha. Pemahaman ini berimplikasi pada meningkatnya motivasi intrinsik, komitmen organisasi, serta orientasi pada pencapaian hasil.

Selain itu, budaya organisasi yang kuat juga berperan dalam membentuk disiplin kerja dan akuntabilitas. Dalam sistem kerja yang terdigitalisasi, transparansi data dan proses menuntut adanya integritas serta tanggung jawab individu. Budaya yang menekankan profesionalisme dan komitmen terhadap kualitas akan memperkuat pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan productivities (Maulana, 2025). Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya bertindak sebagai faktor pendukung, tetapi sebagai faktor penguat (reinforcing factor) yang menentukan seberapa besar transformasi digital mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja nyata. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa dalam konteks UMKM, penguatan budaya organisasi merupakan strategi kunci dalam memastikan keberhasilan transformasi digital (Satriana & Edwarsya, 2026). Teknologi dapat diadopsi dalam waktu relatif singkat, tetapi pembentukan budaya yang mendukung perubahan memerlukan proses internalisasi nilai yang berkelanjutan. Oleh karena itu, manajemen UMKM perlu menempatkan pengembangan budaya organisasi sebagai bagian integral dari strategi digitalisasi agar peningkatan kinerja karyawan dapat tercapai secara optimal dan berkesinambungan.

Sinergi Transformasi Digital dan Budaya Organisasi

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kedua variabel tersebut tidak bekerja secara terpisah, melainkan membentuk hubungan yang saling melengkapi dan memperkuat. Transformasi digital menyediakan infrastruktur teknologi berupa sistem informasi, otomatisasi proses, dan integrasi data yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan efisien. Namun, efektivitas teknologi tersebut sangat bergantung pada kesiapan nilai, norma, dan perilaku kerja yang berkembang di dalam organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi berfungsi sebagai fondasi psikologis dan sosial yang menentukan bagaimana teknologi diadopsi, diterima, dan dimanfaatkan oleh karyawan.

Temuan ini selaras dengan pendekatan socio-technical system yang menekankan bahwa efektivitas organisasi ditentukan oleh keseimbangan antara sistem teknis (teknologi, prosedur, struktur) dan sistem sosial (nilai, interaksi, kepemimpinan, dan pola komunikasi). Ketidakeimbangan antara keduanya dapat menimbulkan disfungsi organisasi. Investasi teknologi yang besar tanpa dukungan budaya adaptif berpotensi menghasilkan resistensi karyawan, rendahnya tingkat pemanfaatan sistem, serta kegagalan implementasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang progresif tanpa dukungan infrastruktur digital yang memadai juga tidak akan mampu

mendorong peningkatan produktivitas secara signifikan (Ichsani & Munadar, 2026). Oleh karena itu, sinergi keduanya menjadi prasyarat penting dalam mencapai kinerja yang berkelanjutan.

Dalam konteks UMKM, sinergi ini memiliki makna strategis yang lebih kuat dibandingkan perusahaan besar. UMKM umumnya memiliki keterbatasan sumber daya finansial, teknologi, dan sumber daya manusia, sehingga setiap investasi harus memberikan nilai tambah yang nyata. Transformasi digital yang didukung oleh budaya kolaboratif dan pembelajaran berkelanjutan memungkinkan UMKM mengoptimalkan penggunaan teknologi tanpa harus menambah beban biaya operasional secara signifikan. Misalnya, penggunaan sistem digital yang sederhana namun konsisten, apabila didukung oleh komitmen karyawan untuk belajar dan beradaptasi, dapat meningkatkan efisiensi administrasi, mempercepat pelayanan pelanggan, serta memperluas jangkauan pasar (Budiarto et al., 2018).

Sinergi antara transformasi digital dan budaya organisasi juga berdampak pada peningkatan keterlibatan (*employee engagement*). Karyawan yang merasa dilibatkan dalam proses perubahan digital cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap sistem baru yang diterapkan. Hal ini berimplikasi pada meningkatnya motivasi intrinsik, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pencapaian target organisasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berdampak pada aspek teknis pekerjaan, tetapi juga membentuk perilaku kerja yang lebih proaktif dan inovatif (Sidik et al., 2025). Secara konseptual, hubungan sinergis ini menunjukkan bahwa transformasi digital bertindak sebagai *strategic driver*, sementara budaya organisasi berperan sebagai *strategic enabler*. Kombinasi keduanya menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan, karena organisasi tidak hanya memiliki sistem yang modern, tetapi juga sumber daya manusia yang siap dan mampu mengoptimalkannya. Oleh sebab itu, pengelolaan transformasi digital pada UMKM perlu dilakukan secara terintegrasi dengan strategi pengembangan budaya organisasi agar peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai secara maksimal dan berkelanjutan.

Analisis Kontekstual dan Implikasi Strategis

Secara kontekstual, UMKM memiliki karakteristik struktur organisasi yang relatif sederhana dan fleksibel dibandingkan perusahaan besar. Fleksibilitas ini memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat serta mempermudah implementasi perubahan, termasuk dalam hal transformasi digital. Namun demikian, struktur yang lebih informal juga berpotensi menimbulkan resistensi individu apabila perubahan tidak dikelola dengan komunikasi dan kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital pada UMKM tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pimpinan dalam menanamkan nilai inovasi dan membangun komitmen kolektif terhadap perubahan (Harto et al., 2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran (*learning culture*) menjadi elemen krusial dalam meningkatkan kompetensi digital karyawan. UMKM yang mendorong proses belajar berkelanjutan, berbagi pengetahuan, serta keterbukaan terhadap ide-ide baru cenderung lebih adaptif dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis. Dengan demikian, transformasi digital harus dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang menyentuh aspek perilaku, nilai, dan pola pikir anggota organisasi, bukan sekadar implementasi perangkat lunak atau sistem digital. Secara strategis, implikasi penelitian ini menegaskan bahwa UMKM perlu mengembangkan program pelatihan literasi digital secara berkelanjutan guna meningkatkan kesiapan sumber daya manusia. Selain itu, pembangunan budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka terhadap perubahan menjadi prasyarat penting dalam mendukung keberhasilan digitalisasi. Penyelarasan antara visi digital dengan nilai-nilai organisasi juga diperlukan agar arah transformasi memiliki legitimasi internal dan dipahami oleh seluruh karyawan. Lebih lanjut, integrasi sistem evaluasi kinerja berbasis digital dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan objektivitas dalam pengukuran kinerja karyawan. Dengan pendekatan strategis yang terintegrasi tersebut, transformasi digital pada UMKM diharapkan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Kontribusi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategis, khususnya pada kajian transformasi digital dalam konteks

UMKM. Secara teoretis, temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai variabel independen yang memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga memiliki fungsi mediatif yang memperkuat hubungan antara transformasi digital dan kinerja. Artinya, pengaruh positif transformasi digital terhadap kinerja akan lebih optimal apabila didukung oleh budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pembelajaran.

Temuan ini memperluas perspektif teori transformasi digital yang selama ini lebih dominan menekankan pada dimensi teknologi, sistem informasi, dan inovasi digital. Dengan memasukkan budaya organisasi sebagai elemen sentral, penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan socio-technical system, yang memandang keberhasilan organisasi sebagai hasil interaksi antara sistem teknis dan sistem sosial. Dalam konteks tersebut, teknologi berfungsi sebagai enabler, sementara budaya organisasi bertindak sebagai katalisator yang menentukan efektivitas pemanfaatannya.

Penelitian ini memperkaya literatur yang mengkaji transformasi digital pada skala usaha kecil dan menengah, yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dibandingkan perusahaan besar. Karakteristik UMKM yang memiliki struktur sederhana, sumber daya terbatas, serta hubungan kerja yang lebih personal menjadikan dinamika budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih signifikan dalam proses perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan landasan empiris bahwa keberhasilan transformasi digital pada UMKM tidak dapat dilepaskan dari kesiapan budaya internal organisasi. Dengan demikian, secara teoretis penelitian ini mempertegas bahwa integrasi antara faktor teknologi dan faktor perilaku organisasi merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model konseptual yang lebih kompleks, misalnya dengan memasukkan variabel kepemimpinan digital, kesiapan perubahan (*change readiness*), atau kapabilitas organisasi sebagai variabel mediasi maupun moderasi tambahan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM. Transformasi digital terbukti meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses operasional, serta mendukung sistem monitoring kinerja yang lebih terukur. Namun demikian, budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan, terutama melalui nilai adaptivitas, kolaborasi, serta kejelasan misi organisasi. Secara simultan, kedua variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk peningkatan kinerja. Digitalisasi menyediakan infrastruktur dan sistem pendukung, sedangkan budaya organisasi menciptakan lingkungan psikologis yang kondusif bagi implementasi teknologi. Oleh karena itu, UMKM perlu tidak hanya berinvestasi pada teknologi digital, tetapi juga membangun budaya organisasi yang inovatif dan terbuka terhadap perubahan agar transformasi digital dapat memberikan dampak optimal terhadap kinerja karyawan dan keberlanjutan usaha.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel berjudul "*Transformasi Digital dan Budaya Organisasi: Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM*" ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam proses penelitian ini, khususnya kepada para pelaku dan karyawan UMKM yang telah bersedia menjadi responden serta meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian. Partisipasi dan keterbukaan informasi yang diberikan sangat berkontribusi terhadap kelancaran proses pengumpulan data. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada rekan-rekan akademisi dan semua pihak yang telah memberikan masukan, saran, serta dukungan moral selama proses penyusunan artikel ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam kajian transformasi digital dan budaya organisasi pada sektor UMKM.

REFERENCES

- Aisyah, N. (2021). Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia: Konsep & studi kasus. <https://doi.org/10.46576/jpr.v6i0.1241>
- Astutiek, D., Angesti, D., Kom, S., Prasetyorini, M. D. A., & KM, S. (2025). Perilaku Organisasi Dalam Manajemen Perubahan Di Era Digital.

- Budiarto, R., Putero, S. H., Suyatna, H., Astuti, P., Saptoadi, H., Ridwan, M. M., & Susilo, B. (2018). *Pengembangan UMKM antara konseptual dan pengalaman praktis*. Ugm Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. (2023). *Transformasi bisnis di era digital: Teknologi informasi dalam mendukung transformasi bisnis di era digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Hidayat, I., Qurotulaini, D. L., Safitri, N. A., & Novitasari, R. (2024). Transformasi digital pada UMKM di Indonesia dalam menghadapi tantangan dan peluang pada akses pembiayaan. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 1(10), 7414-7413.
- Ichsani, N., & Munandar, A. (2026). Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Berdasarkan Perspektif Sosio-Tekno-Institusional pada Perusahaan Komponen Otomotif. *MAGISMA: Journal of Economics and Business*, 14(1), 1-15.
- Islamiati, I., Qurrotul'Aini, S., Anisah, A., & Asman, N. (2025). Peran digitalisasi dalam pemberdayaan ekonomi UMKM melalui aplikasi kasir pintar. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (Jp2m)*, 6(2), 545-558. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v6i2.23678>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2021). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) dan usaha besar*. Kemenkop UKM RI.
- Lisbet, Z. T., Judijanto, L., Ginanjar, R., Adnanti, W. A., Butarbutar, M., & Harto, B. (2024). *Friendly leadership: Membangun koneksi dan kolaborasi di tempat kerja*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Margama, A. L., & Fasa, M. I. (2025). Transformasi Digital Dalam E-Bussines: Peluang Dan Tantangan Bagi Umkm. *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 2(2), 924-931.
- Ma'rifah, S. Q. (2025). *Pengaruh digital leadership, digital competency, dan cyberloafing terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi: Studi Pada PT Pos Indonesia Kantor Cabang Kediri* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim). <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/82896>
- Marily, S. (2025). *Strategi Transformasi Digital Untuk Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT Wijaya Karya (Persero) Tbk Proyek Toll Road Development of Semarang–Demak 1B* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Indonesia). <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/dspace.uui.ac.id/123456789/58906>
- Maulana, J. (2025). *KOMUNIKASI ORGANISASI DI ERA DIGITAL Etika, Inovasi, dan Transformasi Berkelanjutan*. Jaka Maulana.
- Muttaqim, H., & Dev, M. E. (2025). *KOPERASI DAN UMKM: Pilar Penggerak Ekonomi Indonesia*. Sada Kurnia Pustaka.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Rusli, T. S., Judijanto, L., Januaripin, M., Rahmawati, R., Amadea, I. B. N. K., Kusumastuti, S. Y., & Mataputun, G. E. (2025). *Transformasi Digital: Teori Dan Penerapan Dalam Berbagai Bidang*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Satriana, D., & Edwarsya, T. (2026). Analisis Implementasi Lima Nilai Budaya Kerja melalui Inovasi Digital SILATAR pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13657-13668. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5684>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sidik, M., Sumardin, S., Sabri, S., & Elfina, R. (2025). Transformasi Kepemimpinan di Era Digital: Dampaknya terhadap Employee Engagement di Organisasi Modern. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(2), 182-195. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4843>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wibowo, A. (2024). Riset Kelanggengan Bisnis dalam Ekosistem Digital:(Business Sustainability Research in Digital Ecosystems). *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1-266.
- Wicaksana, S. A., & Sihite, M. (2022). *Manajemen Talenta Digital: Transformasi Budaya Organisasi Menuju Agilitas Organisasi. Indonesia: Dd Publishing Humanika Institute Publisher*.
- World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. World Economic Forum.