

PERANAN DIGITAL TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP ORGANIZATIONAL INNOVATION DALAM DIGITAL STARTUP

Ardi^{1*}, Kevin Kamal¹⁾

¹Universitas Pelita Harapan, Jakarta

*e-mail: ardi.kho@lecturer.uph.edu

ABSTRACT

Transformational leadership menjadi salah satu fokus dalam penelitian kepemimpinan sampai sekarang. Kompetisi global serta perkembangan teknologi yang semakin cepat telah mendorong perkembangan inovasi organisasi. Namun hubungan antara *Digital transformational leadership* yang memiliki *digital talent* dengan inovasi organisasi masih memerlukan studi lebih lanjut terutama mengenai operasionalisasi serta teorinya. Penelitian ini merupakan telaah literatur terhadap penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian menemukan bahwa *Digital transformational leadership* memengaruhi inovasi organisasi secara positif dan signifikan, baik di organisasi *for profit* maupun *non-profit* tetapi memerlukan berbagai variabel lain sebagai mediasi. Temuan penelitian menunjukkan variabel yang menjadi mediasi berbeda di berbagai negara. Oleh sebab itu, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menguji lebih banyak variabel.

Keywords: transformational leadership, digital transformational leadership, innovation.

1. LATAR BELAKANG

Teori *transformational leadership* (TL) mendapat banyak perhatian para peneliti dalam 40 tahun terakhir, dan menjadi salah satu fokus utama dalam riset organisasi. TL mentransformasi pengikut mereka untuk mengarah kepada peningkatan kinerja organisasi dengan menyediakan pondasi konseptual yang meyakinkan baik dalam praktik maupun riset. Terdapat banyak studi empiris yang meneliti hubungan antara TL dengan variabel lain di dalam perusahaan, organisasi, atau secara individu, sehingga sangat sulit untuk menyangkal bahwa TL bukan merupakan hal yang penting untuk diteliti (Hoai et al., 2022). Dalam kompetisi global, bisnis didorong untuk terus berinovasi agar ada diferensiasi diri mereka dibandingkan kompetitor dalam maupun luar negeri. Perkembangan teknologi dan kecanggihan *artificial intelligence* yang hampir menyamai tingkat kemampuan manusia juga menjadi salah satu alasan penting bagi perusahaan dan individu untuk terus berinovasi.

Inovasi membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang-peluang yang baru, agar dapat kompetitif, dan menyediakan nilai yang berkelanjutan bagi para *stakeholders* (Yang et al., 2021). Inovasi di era digital memerlukan pemimpin dengan *digital talent* dan *digital transformational leadership* (DTL) mendukung inovasi organisasi (Ardi et al., 2020). Namun demikian, hubungan antara DTL dengan inovasi organisasi masih memerlukan studi lebih lanjut mengenai operasionalisasi serta teorinya sendiri. Studi ini akan berfokus kepada pentingnya mentransformasi DTL terhadap para bawahan dalam lingkungan berorganisasi sebagai dasar pondasi teori DTL, yang dikaitkan dengan variabel inovasi organisasi (Chaar dan Easa, 2020; Le, 2020; Lei et al., 2020).

2. LANDASAN TEORI

Digital Transformational Leadership (DTL) merupakan perpaduan gaya kepemimpinan transformasional dengan talenta digital yang dibutuhkan untuk memimpin di era transformasi digital yang semakin masif (Ardi et al., 2020) yaitu:

- Organisasi didesak untuk percepatan teknologi sebagai dampak pandemi Covid-19. Para pemimpin dan karyawan menghadapi tantangan terkait minimnya kompetensi digital.
- Kepemimpinan transformasional dan teknologi adalah faktor penting dalam organisasi zaman *now*, dengan pengaruh *digital transformational leadership (DTL)* akan menumbuhkan kinerja organisasi.
- Pemimpin masa kini harus memiliki visi yang jelas dalam merancang dan melaksanakan strategi untuk menciptakan *digital business model*.
- Kepemimpinan digital (*digital leadership*) yang lebih menekankan kepada karakteristik pemimpin dalam mengembangkan, membimbing, mengatur dan mengaplikasikan penggunaan teknologi dalam operasional agar dapat meningkatkan digitalisasi organisasi.
- Kepemimpinan *digital transformational leadership* yang merupakan anteseden dalam organisasi pembelajar dan pemberdayaan interaksi berbasis pengetahuan (*empowering knowledge-based interaction*) untuk meningkatkan digitalisasi organisasi *startup*.

Menurut Bass dan Avolio (1985), *transformational leadership* terdiri dari 4 “I” yang jika dikontekstualkan dalam lingkungan *startup*, menjadi:

- (1) ***Idealized influence***, (fungsi *role model* dalam hal kualitas dan perilaku)
- (2) ***Inspirational motivation***; Pemimpin menginspirasi setiap karyawan akan tujuan yang ingin dicapai *startup*, optimis dan memotivasi karyawan dalam merealisasikan visi organisasi bersama sama.
- (3) ***Intellectual stimulation***; Pemimpin menstimulasi karyawan secara intelektual agar dapat melakukan yang terbaik.
- (4) ***Individualized consideration (individual support)***; Pemimpin merespon terhadap kebutuhan dan kemampuan karyawan dengan cara menyediakan dukungan, pedoman dan training bagi mereka. Pemimpin berperan sebagai mentor dan berfokus kepada pengembangan diri setiap karyawan.

Digital transformational leadership adalah penentu perubahan dalam transformasi organisasi *startup*, dalam memobilisasi, mengimplementasikan dan menggunakan penggunaan perangkat digital dalam proses *digital business model* dengan serangkaian perencanaan yang strategis dan tentunya selaras dengan visi. Seorang pemimpin yang sukses dalam era digital adalah pemimpin yang mampu (1) mengikuti trend teknologi terbaru; (2) menentukan arah perkembangan digital dan strategi implementasi; (3) memimpin tim menuju perubahan secara cepat dan tepat.

Delapan karakteristik yang diasosiasikan dengan *Digital Transformasional Leadership* (McCarthy, 2021) adalah sebagai berikut:

digital strategist; terdiri empat hal yang menjadi fokus, yaitu membuat transformasi digital sebagai prioritas strategis; memberikan rekomendasi kepada pimpinan tentang transformasi digital; membuat dan mengomunikasikan visi digital; merubah pandangan *startup* dan mengadopsi pendekatan baru dalam transformasi digital.

digital culturalist; seorang pemimpin akan membangun kecintaannya terhadap transformasi digital, menggunakan pendekatan tertentu untuk menumbuhkan budaya organisasi digital, serta mengembangkan keterampilan dan kompetensi di *startup*.

digital architect; seorang pemimpin dengan karakteristik *digital architect* akan mendefinisikan dan merancang layanan platform digital, berpikir secara digital dan berinovasi melakukan operasional secara digital, dan menjelajahi teknologi digital untuk mengimplementasikan keunggulan yang ada.

customer centrist; konsep *customer centrist* pada seorang pemimpin menekankan kepada kolaborasi antar *stakeholders*, menciptakan pengalaman yang optimal, meningkatkan pelayanan, mengoptimalkan, memberikan layanan digital dan menghasilkan nilai bagi *stakeholders*.

organizational agilest; ada tiga hal yang menjadi konsep utama, yaitu pemimpin harus mampu mengenali kebutuhan untuk perubahan *startup* yang positif, mengembangkan *ambidexterity* dalam eksploitasi dan eksplorasi sumber daya untuk transformasi digital dan mengidentifikasi serta mempekerjakan karyawan yang berkompeten dan terampil dalam menerapkan digital transformasi.

data advocate; data dan penggunaan data merupakan fokus utama dalam transformasi digital. Seorang pemimpin yang berkarakter *data advocate* berarti mampu menciptakan budaya dan berpola pikir yang berbasis data, menciptakan strategi untuk eksploitasi data, dan mendesain arsitektur data menggunakan teknologi digital.

business process optimizer; seorang pemimpin dapat merekayasa ulang dan mengoptimalkan proses kerja serta memastikan faktor yang mendorong terjadinya proses perubahan.

digital workspace landscaper. sebagai pemimpin yang membuat, mengelola, dan memulai tempat kerja digital dan meningkatkan pengalaman karyawan melalui solusi digital yang inovatif.

Secara umum, DTL adalah pengaruh seorang pemimpin kepada semua *stakeholders* melalui karismanya sebagai pemimpin yang menjadi model yang baik, memberikan inspirasi dan merangsang intelektual, memberikan perhatian secara individu serta kepemimpinan yang mampu mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi (Ardi et al., 2020).

Inovasi

Inovasi memengaruhi tingkat *survival*, kompetitif, dan pertumbuhan dari organisasi, serta pengaruh terhadap *customer satisfaction*. Inovasi juga berpotensi untuk menghasilkan nilai ekonomi bagi organisasi, yang kemudian akan meningkatkan *profit* dan kinerja. Inovasi didefinisikan sebagai penciptaan peluang-peluang baru untuk mendapatkan *value-added* tambahan, dengan memperhatikan inovasi terhadap produk/proses, pasar, organisasi, dan sumber daya, yang menantang *equilibrium* pasar dan menyediakan peluang baru untuk eksplorasi dan revitalisasi bagi perusahaan/organisasi yang sudah ada ataupun yang baru. Inovasi menciptakan dan menghasilkan pengetahuan serta ide baru yang memfasilitasi bisnis yang baru, yang ditujukan untuk memperkuat proses bisnis dan struktur internal, serta mengembangkan produk dan layanan yang kompetitif ke pasar (Alrowwad et al., 2020). Dalam konteks berorganisasi, inovasi terdiri dari teknologi, strategi, atau praktik manajemen yang dipekerjakan untuk pertama kalinya, dibanding pesaing organisasi lain. Inovasi juga merupakan ide baru bersamaan dengan pengaplikasiannya pada produk, proses, atau layanan yang baru. Inovasi dibagi menjadi dua jenis yaitu *incremental* dan *radical innovation*.

Incremental innovation menambah fitur, manfaat, atau peningkatan yang baru dalam teknologi yang telah ada. *Incremental innovation* juga dapat dideskripsikan sebagai adaptasi, *fine-tuning*, atau peningkatan terhadap apa yang sudah ada di pasar. Tipe inovasi ini melibatkan perubahan kecil dalam sisi teknologi, peningkatan produk secara sederhana, atau *line extension* yang meningkatkan kinerja saat ini, namun dalam jumlah yang kecil. Dalam kata lain, *incremental innovation* melambangkan peningkatan secara bertahap dalam karakteristik produk dan proses yang sudah ada di pasar (Le et al., 2020).

Radical innovation mengarah pada produk baru yang melibatkan teknologi dasar yang dapat dibedakan secara signifikan, dan menyediakan manfaat pelanggan yang jauh lebih besar

dibandingkan produk pendahulu. Tipe inovasi ini diasosiasikan dengan produk atau proses yang benar-benar baru. Sehingga, untuk produk/proses yang dibuat menggunakan *radical innovation*, pengetahuan baru dibutuhkan agar organisasi dapat memuaskan pelanggan baru atau mengembangkan pasar. Dalam konteks organisasi, *radical innovation* mengarahkan perpindahan praktik saat ini ke yang baru, sementara *incremental innovation* mengarahkan peningkatan atau perubahan dari praktik saat ini (Alrowwad et al., 2020).

Hubungan *Digital Transformational Leadership* dengan *Organizational Innovation*

Struktur organisasi mengatur internal termasuk arus komunikasi serta sumber daya yang dibutuhkan agar inovasi terjadi. Inovasi dianggap sebagai kunci mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan pertumbuhan ekonomi. Kepemimpinan dapat mendorong inovasi. DTL ditemukan memengaruhi *organizational innovation* secara positif dan signifikan (Ardi et al., 2020, Susanti & Ardi, 2022). Seorang pemimpin menggunakan kepemimpinan transformasional untuk secara efektif mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin yang persuasif mampu menstimulasi serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam berorganisasi. DTL toleran terhadap bawahan yang menggunakan kreativitas dan inovasi (Hoai et al., 2022; Sheehan, 2020; Yang et al., 2021). Atas dasar tersebut, dapat disusun proposisi: *Digital Transformational leadership* memengaruhi *organizational innovation* secara positif dan signifikan.

Tabel 1. menunjukkan artikel jurnal yang ditelaah dalam penelitian ini. Semua penelitian dalam artikel jurnal yang diteliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner. Data diolah menggunakan *PLS-SEM* atau *SPSS*

Tabel 1. Artikel Jurnal yang Diteliti

No	Pengarang	Judul
1	Chaar dan Easa (2020)	<i>Does transformational leadership matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing</i>
2	Lei et al. (2020)	<i>How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital</i>
3	Alrowwad et al. (2020)	<i>Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance</i>
4	Le (2020)	<i>How transformational leadership facilitates radical and incremental innovation: the mediating role of individual psychological capital</i>
5	Klaic et al. (2020)	<i>Fostering team innovation and learning by means of team-centric transformational leadership: The role of teamwork quality</i>
6	Løvaas et al. (2020)	<i>Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership, and innovation in a religious organization</i>
7	Zaman et al. (2020)	<i>Cross-country evidence on project portfolio success in the Asia-Pacific region: Role of CEO transformational leadership, portfolio governance, and strategic innovation orientation</i>

8	Asiedu et al. (2020)	<i>Factors influencing innovation performance in higher education institutions</i>
9	Ardi et al. (2020)	<i>The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organizational innovativeness</i>
10	Susanti & Ardi (2022)	<i>The Effect of Digital Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy on Innovative Behaviour Mediated by Perceived Organizational Support</i>
11	Khalid et al. (2023)	<i>The Mediating Role of Knowledge Sharing Between Innovation Work Behavior and Digital Transformation Leadership</i>

3. METODE

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dalam bentuk studi literatur, di mana hasil dan penemuan tiap-tiap penelitian terdahulu dianalisis, disimpulkan, dan dilaporkan untuk menjawab masalah dan asumsi yang dipaparkan.

4. HASIL

Hasil Pengolahan data dari tiap penelitian tertuang dalam tabel 2.

5. PEMBAHASAN

Penelitian oleh Chaar dan Easa (2020) menemukan bahwa TL secara positif memengaruhi *innovation* dalam industri perbankan. TL menyediakan peluang dan menstimulasi pegawai perbankan di Lebanon untuk berinovasi dengan mencari alternatif perspektif dan keterampilan yang dibutuhkan dalam *meeting*, *brainstorming*, maupun seminar. Lei et al. (2020) dalam penelitian terhadap 330 partisipan di 90 perusahaan yang berbeda di Vietnam menemukan bahwa TL memengaruhi *innovation capability of individuals* dalam lingkungan berorganisasi. TL memungkinkan bawahan untuk lebih mempercayai pemimpin mereka, dan membuat mereka untuk berani dalam berinovasi, sekaligus mengembangkan *innovation capability* mereka.

Alrowwad et al. (2020) menemukan bahwa baik TL maupun *transactional leadership* sama-sama memengaruhi *innovation* secara positif. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa TL jauh lebih superior dalam memengaruhi *innovation* secara positif dan signifikan dibandingkan *transactional*. Le (2020) dalam studinya terhadap 379 responden dari 89 perusahaan manufaktur dan jasa juga menemukan bahwa TL benar-benar memengaruhi *innovation* secara positif dan signifikan. TL dalam konteks ini juga lebih mendorong *innovation* dalam bentuk *radical* dengan sedikit lebih baik dibandingkan *incremental innovation*.

Klaic et al. (2020) dalam penelitiannya mengenai TL yang bersifat *team-centric* menemukan bahwa variabel ini memengaruhi *team innovation* secara positif dan signifikan. *Team innovation* adalah faktor yang penting bagi efektivitas organisasi dalam industri sains, sebab TL adalah kunci utama dalam meningkatkan *innovation* dan pembelajaran dalam tim ilmiah. Namun demikian, pemimpin dalam industri sains harus selalu menyadari bahwa kohesi tidak selalu baik. Sebab pemikiran kritis dan divergen dalam sebuah diskusi tim harus selalu ada. Kontras dengan penelitian Klaic et al. (2020) di industri sains, penelitian oleh Løvaas et al. (2020) di organisasi religius (keagamaan) justru menemukan hasil yang serupa di mana TL berpengaruh secara signifikan terhadap *innovation*. Pemimpin di Gereja Norwegia menunjukkan tingkat TL yang tinggi dan berkontribusi terhadap *innovation*, meskipun mereka berada di dalam organisasi *non-profit*.

Zaman et al. (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa TL dari seorang *CEO* memengaruhi *strategic innovation orientation* baik di Korea Selatan (negara maju) maupun Pakistan (negara berkembang). Meskipun penelitian menemukan bahwa TL *CEO* lebih berpengaruh positif terhadap *SIO* di Korea Selatan dibandingkan Pakistan, hasil studi lintas negara ini dapat dijelaskan oleh sistem *governance* Korsel yang lebih efektif dibandingkan di Pakistan. Asiedu et al. (2020) dalam studinya terhadap 219 staf dari 2 universitas negeri dan 5 swasta di Ghana menemukan bahwa TL memfasilitasi tingkat penciptaan *innovation performance*. Penemuan di organisasi pendidikan ini juga sejalan dengan hasil dalam industri manufaktur. Beberapa penelitian menemukan *digital transformational leadership* (DTL) yang mempengaruhi *innovation* (Ardi et al., 2020; Khalid et al., 2023; Susanti & Ardi, 2022)

6. IMPLIKASI

TL/DTL telah dibuktikan secara empiris memengaruhi *innovation* secara positif dan signifikan, dan berdampak secara positif bagi perusahaan/organisasi baik dari industri *for profit* seperti perbankan dan manufaktur, hingga ke industri *non-profit* seperti gereja, universitas dan *startup*. DTL dibutuhkan organisasi, sebab tipe kepemimpinan ini tidak hanya fokus kepada hasil dan *profit*, tetapi juga kepada *sustainability* dan *growth* dari para bawahannya. *Innovation* juga semakin relevan dan menjadi sebuah keharusan bagi organisasi sebab masifnya arus globalisasi dan kecanggihan teknologi, yang mengharuskan organisasi untuk tetap kompetitif di dalam industri masing-masing. Penerapan DTL dapat meningkatkan *innovation* dengan jauh lebih baik di negara maju dibandingkan negara berkembang. Dengan demikian, pemerintah dan organisasi harus lebih proaktif dalam mengembangkan sistem *governance* yang jauh lebih efektif dan terbuka, yang membuat penerapan DTL dalam organisasi akan semakin lebih tepat dan terarah kepada bawahan.

1. Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini merupakan penelitian studi kepustakaan yang terbatas kepada informasi dari penelitian sebelumnya, sehingga temuan tidak dapat di generalisir. Selain itu, penelitian ini mengenai DTL dan *innovation* masih jarang dilakukan pada organisasi di Indonesia. Temuan hubungan antara DTL terhadap *innovation* masih terbatas. Atas dasar itu, penelitian berikutnya disarankan untuk menambahkan variabel yang mungkin bisa memediasi atau memoderasi hubungan antara DTL dengan *innovation*, dan dapat diuji secara empiris melalui penelitian kuantitatif yang dilakukan di organisasi *profit* dan *non profit* Indonesia.

REFERENCES

- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among TL, transactional leadership, and Organizational Performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2019-0062>
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organizational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 11(3), 259-277.
- Asiedu, M. A., Anyigba, H., Ofori, K. S., Ampong, G. O., & Addae, J. A. (2020). Factors

- influencing innovation performance in Higher Education Institutions. *The Learning Organization*, 27(4), 365–378. <https://doi.org/10.1108/tlo-12-2018-0205>
- Chaar, S. A.-A., & Easa, N. F. (2020). Does TL matter for innovation in banks? The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Disruptive Innovation in Government*, 1(1), 36–57. <https://doi.org/10.1108/ijdig-04-2020-0002>
- Hoai, T. T., Hung, B. Q., & Nguyen, N. P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of Public Sector Organizations in Vietnam: The moderating role of TL. *Heliyon*, 8(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Holloman, C. (2021). *Transactional to transformational: How banks innovate*. Wiley.
- Klaic, A., Burtscher, M. J., & Jonas, K. (2020). Fostering team innovation and learning by means of team-centric TL: The role of Teamwork Quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(4), 942–966. <https://doi.org/10.1111/joop.12316>
- Khalid, A. R., Ali, M., & Ali, S. (2023). The Mediating Role Of Knowledge Sharing Between Innovation Work Behavior And Digital Transformation Leadership. *Journal of ISOSS*, 9(1), 49-70.
- Le, P. B. (2020). How TL facilitates radical and incremental innovation: The mediating role of Individual Psychological Capital. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 205–222. <https://doi.org/10.1108/apjba-04-2020-0129>
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How TL facilitates innovation capability: The mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481–499. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2019-0245>
- Løvaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? exploring the associations between motivation, TL, and innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 569–589. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2020). TL and work unit innovation: A Dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399–412. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.072>
- Susanti, S., & Ardi, A. (2022). The Effect of Digital Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy on Innovative Behaviour Mediated by Perceived Organizational Support. *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 3111-3120.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2021). Dual-focused TL and service innovation in hospitality organizations: A multilevel investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103035. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103035>
- Zaman, U., Nadeem, R. D., & Nawaz, S. (2020). Cross-country evidence on project portfolio success in the Asia-Pacific region: Role of CEO TL, portfolio governance and strategic innovation orientation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1727681. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.172768>

Tabel 2. Hasil Pengolahan Data

No	Pengarang	Metode	Variabel/ Hubungan	CA	CR	AVE	Path Coefficient	t/p value	Signifikansi	Hasil
1	Chaar dan Easa (2020)	SPSS	TL->Innovation	-	9.455	0.587	0.804	0.000	t=1.96,<5%	Didukung
2	Lei et al. (2020)	PLS-SEM	TL->ICI	0.970 0.950	0.970 0.950	0.820 0.720	0.769	17.13	t=1.96,<5%	Didukung
3	Alrowwad et al. (2020)	PLS-SEM	TL->Innovation	0.879 0.710	0.950 0.930	0.790 0.820	0.153	4.65	t=1.96,<5%	Didukung
4	Le (2020)	PLS-SEM	TL->Innovation	0.930 0.900	- -	0.630 0.640	0.758	13.24	t=1.96,<5%	Didukung
5	Klaic et al. (2020)	SPSS	TL->TI	0.940 0.920	- -	- -	0.180	2.84	t=1.96,<5%	Didukung
6	Løvaas et al. (2020)	SPSS	TL->Innovation	0.770 0.850	- -	- -	0.180	0.01	t=1.96,<5%	Didukung
7	Zaman et al. (2020)	PLS-SEM	TL->SIO	0.911 0.770	0.926 0.854	0.585 0.597	0.638	16.838	t=1.96,<5%	Didukung
8	Asiedu et al. (2020)	PLS-SEM	TL->IP	0.909 0.780	0.930 0.858	0.689 0.603	0.333	3.885	t=1.96,<5%	Didukung
9	Ardi et al., 2020	PLS-SEM	DTL->OI	0.766 0.752	0.908 0.830	0.871 0.736	0.713	0.000	t=1.65,<5%	Didukung
10	Susanti & Ardi (2022)	PLS-SEM	DTL-> IB	0,966 0,968	0,970 0,974	0,731 0,862	0.320	0.000	t=1.65,<5%	Didukung
11	Khalid et al. (2023)	PLS-SEM	DTL->IWB	0.926 0.847	0.942 0.885	0.730 0.564	0.213	3.631	t=1.96,<5%	Didukung