

Analisis Kesiapan Organisasi (*Organizational Readiness*) dalam Transformasi Digital Perusahaan Manufaktur Arang Lampung

I Rahmallya Sari¹, Rahel Maulitua Tobing², Siti Hanifah Hummairoh³

^{1,2,3} Institut Teknologi Sumatera, Lampung Selatan, Indonesia

Received : 21 Desember 2025, Revised : 4 Januari 2026, Published : 21 Januari 2026

Corresponding Author

Nama Penulis: Siti Hanifah Hummairoh

E-mail: hanifahsiti.2004@gmail.com

Abstrak

Transformasi digital menjadi tantangan strategis bagi perusahaan manufaktur, termasuk industri arang skala kecil dan menengah di Lampung, yang masih didominasi oleh proses konvensional dan keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan organisasi dalam mendukung transformasi digital dengan meninjau peran keinovatifan, perumusan strategi pemasaran, dan implementasi strategi pemasaran terhadap kinerja organisasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner berskala Likert kepada karyawan dan manajemen perusahaan manufaktur arang di Lampung. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antaro variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinovatifan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, strategi pemasaran terbukti memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi, dengan perumusan strategi pemasaran memiliki peran yang lebih kuat dibandingkan implementasinya. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan organisasi lebih dominan pada aspek sikap inovatif dan perencanaan strategis, sementara tahap implementasi masih menghadapi kendala, terutama terkait keterbatasan sumber daya dan pemanfaatan teknologi digital. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kesiapan organisasi perusahaan manufaktur arang di Lampung berada pada tingkat menengah, sehingga diperlukan penguatan pada aspek implementasi strategi dan pengembangan kapabilitas digital agar transformasi digital dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Kata kunci - kesiapan organisasi, transformasi digital, keinovatifan, strategi pemasaran, kinerja organisasi

Abstract

Digital transformation has become a strategic challenge for manufacturing companies, including small and medium-sized charcoal manufacturing firms in Lampung, which are still dominated by conventional processes and limited resources. This study aims to analyze organizational readiness in supporting digital transformation by examining the role of innovativeness, formulation of marketing strategy, and implementation of marketing strategy on organizational performance. A quantitative research approach was employed using a survey method with Likert-scale questionnaires distributed to employees and managers of charcoal manufacturing companies in Lampung. The collected data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) to examine both direct and indirect relationships among variables. The results indicate that innovativeness has a positive effect on organizational performance. Furthermore, marketing strategy acts as a mediating variable in the relationship between innovativeness and organizational performance, with the formulation of marketing strategy showing a stronger mediating role than its implementation. These findings suggest that organizational readiness is more evident in terms of innovative orientation and strategic planning, while the implementation stage still faces constraints, particularly related to limited resources and suboptimal utilization of digital technologies. This study concludes that the organizational readiness of charcoal manufacturing companies in

Lampung is at a moderate level, highlighting the need to strengthen strategic implementation and digital capability development to achieve effective and sustainable digital transformation.

Keywords - organizational readiness, digital transformation, innovativeness, marketing strategy, organizational performance

How to Cite : Sari, I. R., Tobing, R. M., & Hummairoh, S. H. (2026). Analisis Kesiapan Organisasi (Organizational Readiness) dalam Transformasi Digital Perusahaan Manufaktur Arang Lampung. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 2(8), 1409 - 1421. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v2i8.699>

Copyright ©2026 I Rahmallya Sari, Rahel Maulitua Tobing, Siti Hanifah Hummairoh

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi imperatif strategis bagi perusahaan di berbagai sektor, termasuk manufaktur, untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kapabilitas inovasi (Fauzi & Irvansyah, 2022). Penggunaan teknologi seperti *Internet of Things* (IoT), *big data*, dan otomasi tidak hanya mempercepat proses produksi, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya. Studi di industri manufaktur di Indonesia menemukan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional, tetapi tantangan utama tetap terletak pada kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia (SDM).

Teknologi sekarang lebih mudah diakses, banyak organisasi belum siap untuk transformasi digital. Sumber daya teknologi, kemampuan manajerial, budaya perusahaan, dan kompetensi manusia adalah bagian dari kapasitas ini. Pentingnya penilaian ini didasari oleh fakta bahwa transformasi digital mempengaruhi seluruh aspek operasional, mulai dari kepemimpinan transisi hingga kapabilitas dinamis dan dukungan organisasi yang dirasakan (Bahono, 2023).

Perusahaan pembuatan arang di Lampung menghadapi masalah unik. Banyak produsen arang di Lampung adalah usaha menengah ke kecil yang memiliki modal yang terbatas, sumber daya manusia digital yang kurang, dan infrastruktur teknologi yang kurang. Sulit untuk mengubah budaya kerja selama proses produksi yang masih tradisional. Akibatnya, untuk menerapkan transformasi digital dengan mempertimbangkan tantangan manajemen, budaya, dan sumber daya, analisis kesiapan organisasi sangat penting. Analisis ini sangat penting untuk menentukan seberapa siap organisasi dan membuat strategi transformasi digital yang masuk akal dan berkelanjutan untuk situasi lokal.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Digital

Transformasi digital menggambarkan proses perubahan menyeluruh ketika organisasi mulai memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, kualitas layanan, dan efektivitas proses kerja. Proses ini bukan sekadar pengadaan perangkat atau sistem baru, tetapi juga mencakup cara berpikir, pola kerja, hingga budaya organisasi yang harus siap beradaptasi. Penelitian (Tulungen, Saerang, & Maramis, 2022) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kepemimpinan digital yang kuat. Pemimpin yang memahami teknologi serta mampu membaca arah perubahan berperan penting dalam mengarahkan organisasi agar tetap selaras dengan perkembangan zaman. Pemimpin digital juga diharapkan mampu membangun visi yang jelas, mendorong kolaborasi tim, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung pembaruan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya perkara teknis, tetapi membutuhkan kesiapan manusia dan struktur organisasi yang responsif.

Perubahan besar juga terasa pada sektor pendidikan. Penelitian (Yuangga, 2023) menyoroti bahwa pendidikan ekonomi perlu bergerak mengikuti perkembangan ekonomi digital agar peserta didik siap menghadapi kebutuhan dunia kerja modern. Pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran, terutama melalui model berbasis proyek, memberi ruang bagi siswa untuk mengembangkan

kemampuan analitis, kreativitas, serta literasi digital. Kerja sama antara institusi pendidikan dan industri menjadi langkah strategis agar proses belajar tetap relevan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja yang semakin digital. Transformasi di sektor pendidikan tidak hanya menyentuh metode pengajaran, tetapi juga revisi kurikulum, pola interaksi, serta kesiapan pendidik mengelola teknologi.

Keterkaitan antara dua penelitian tersebut tampak jelas melalui fokus pada kesiapan manusia sebagai faktor penentu keberhasilan transformasi digital. Organisasi membutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan, sementara sektor pendidikan bertugas menyiapkan generasi yang memiliki kompetensi digital memadai. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur, serta kesenjangan literasi digital masih sering muncul. Pemahaman yang menyeluruh tentang transformasi digital menjadi penting agar proses perubahan tidak berhenti pada digitalisasi permukaan, tetapi benar-benar menghasilkan peningkatan kualitas layanan, pembelajaran, dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Organisasi

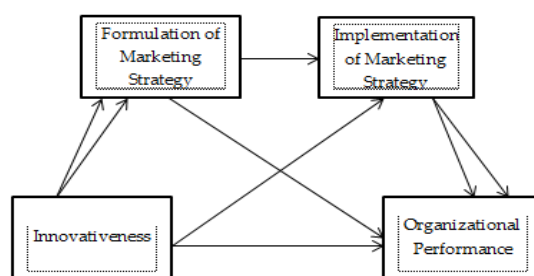
Organisasi merupakan sistem sosial yang menyatukan individu, tujuan, serta struktur kerja untuk mencapai hasil yang efektif. Struktur organisasi yang jelas membantu setiap anggota memahami peran dan tanggung jawabnya, serta memfasilitasi koordinasi antar bagian secara lebih teratur. Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; kehadiran budaya yang kuat dapat memperkuat dampak gaya kepemimpinan terhadap produktivitas (Jufri & Marimin, 2022).

Budaya organisasi juga terbukti sangat strategis dalam keberadaan dan perkembangan organisasi. Sebuah studi teoritis dan empiris menyimpulkan bahwa nilai-nilai budaya membentuk kerangka kolektif yang sangat penting, terutama di lembaga pendidikan, karena budaya memengaruhi stabilitas dan kemajuan organisasi (Wahyudin, 2022). Motivasi kerja, komitmen, dan nilai-nilai bersama yang tercipta dari budaya organisasi berdampak langsung pada perkembangan organisasi. Nilai budaya dapat mendorong perilaku anggota organisasi menuju keterlibatan dan pertumbuhan. Penelitian literatur menemukan bahwa budaya organisasi dapat menjadi pendorong pertumbuhan organisasi yang sehat dengan memengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Putri & Yusuf, 2022).

Secara keseluruhan, efektivitas organisasi sangat bergantung pada tiga elemen utama yang saling terkait: struktur kerja yang jelas, fleksibilitas melalui budaya adaptif, serta pengelolaan sumber daya manusia yang memberi ruang bagi nilai budaya berkembang. Ketiganya membentuk fondasi organisasi yang tidak hanya produktif, tetapi juga inovatif dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis kesiapan organisasi (*organizational readiness*) dalam mendukung transformasi digital pada perusahaan manufaktur arang di Lampung. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert yang disebarakan kepada karyawan dan pihak manajerial perusahaan. Data yang diperoleh digunakan untuk menggambarkan kondisi empiris kesiapan organisasi dalam melaksanakan transformasi digital secara sistematis dan terukur.



Gambar 1 .
Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan kerangka model penelitian yang ditunjukkan pada Gambar 1, variabel *Innovativeness* diposisikan sebagai variabel eksogen yang merefleksikan kemampuan organisasi dalam mendorong ide-ide baru, kreativitas, serta keterbukaan terhadap perubahan. Variabel ini diasumsikan memengaruhi *Formulation of Marketing Strategy*, yaitu proses perumusan strategi pemasaran yang mencakup penentuan tujuan, analisis peluang dan ancaman, serta penyusunan arah strategis organisasi. Selanjutnya, *Implementation of Marketing Strategy* merepresentasikan tahapan penerapan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan operasional yang nyata dan terkoordinasi. Kedua proses strategi pemasaran tersebut berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keinovatifan terhadap *Organizational Performance*, sehingga menjelaskan bagaimana kesiapan inovasi organisasi dapat diterjemahkan secara sistematis ke dalam peningkatan kinerja organisasi.

Tabel 1.
Hipotesis Penelitian

Indikator	Deskripsi
H1	Keinovatifan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi UKM
H2	Proses strategi pemasaran secara positif memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi
H2a	Formulasi strategi pemasaran secara positif memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi
H2b	Implementasi strategi pemasaran secara positif memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi
H2c	Formulasi path merupakan implementasi dari strategi pemasaran secara positif memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi

Hipotesis penelitian menjelaskan bagaimana keinovatifan organisasi dan strategi pemasaran berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Keinovatifan dipandang sebagai kemampuan perusahaan untuk secara konsisten menghasilkan dan menerapkan gagasan baru dalam produk, proses, maupun praktik manajerial sehingga mendorong keunggulan bersaing dan kinerja yang lebih tinggi. Konteks transformasi digital, organisasi yang lebih inovatif diasumsikan lebih siap mengadopsi teknologi digital, menyelaraskan proses bisnis, dan merespons perubahan pasar, sehingga kinerjanya cenderung meningkat. Sejalan dengan hal tersebut, adopsi teknologi canggih dan integrasi digital merupakan elemen krusial yang menunjang kapabilitas inovatif perusahaan dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan di tengah evolusi lanskap bisnis kontemporer (Syafi'i, Brawijaya, & Hakim, 2023)

Hipotesis H1 menyatakan bahwa keinovatifan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi UKM arang, artinya semakin tinggi tingkat inovasi, semakin baik pula kinerja yang dicapai perusahaan. H2 menambahkan bahwa proses strategi pemasaran berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh keinovatifan terhadap kinerja; perusahaan yang inovatif akan mampu merumuskan dan menjalankan strategi pemasaran yang lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Turunan hipotesis H2a, H2b, dan H2c kemudian merinci bahwa formulasi strategi pemasaran, implementasi strategi pemasaran, serta hubungan antara keduanya merupakan mekanisme utama yang secara positif memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi, sehingga dalam penelitian ini ketiga komponen tersebut diuji untuk melihat sejauh mana kesiapan organisasi dalam transformasi digital benar-benar tercermin pada kemampuan inovasi dan pengelolaan strategi pemasarannya. Transformasi digital itu sendiri diyakini memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas digital dan adopsi inovasi berkelanjutan (Rismanto, Metris, Rasyiddin, & Priyanto, 2025)

PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang diperoleh dari pengolahan data kuesioner menggunakan metode PLS-SEM memberikan gambaran mengenai kondisi kesiapan organisasi perusahaan manufaktur arang di Lampung dalam menghadapi transformasi digital. Penyajian hasil analisis dalam bentuk tabel dan gambar dimaksudkan untuk memperjelas hubungan antara keinovatifan, perumusan strategi pemasaran, implementasi strategi pemasaran, dan kinerja organisasi. Setiap temuan yang disajikan tidak hanya dipahami sebagai hasil statistik, tetapi juga sebagai representasi kondisi empiris organisasi yang diteliti.

Penjelasan selanjutnya disusun secara sistematis dengan menguraikan karakteristik responden, evaluasi model pengukuran, serta pengujian hubungan antarvariabel dalam model struktural. Tabel dan gambar yang ditampilkan diinterpretasikan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kekuatan model, arah hubungan antarvariabel, serta tingkat kesiapan organisasi dalam mendukung proses transformasi digital. Melalui uraian tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai aspek-aspek yang telah siap maupun yang masih memerlukan penguatan.

Tabel 2 .

Karakteristik Demografi Responden			
Kategori	Kriteria	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	77,42%
	Perempuan	14	22,58%
Usia	<21 Tahun	14	20,90%
	21-25 Tahun	28	41,79%
	26-30 Tahun	14	20,90%
	>30 Tahun	11	16,42%

Tabel 2 menyajikan karakteristik demografi responden yang terlibat dalam penelitian berdasarkan kategori jenis kelamin dan usia. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 48 orang atau 77,42%, sedangkan responden perempuan berjumlah 14 orang atau 22,58%. Dari sisi usia, kelompok responden terbanyak berada pada rentang 21–25 tahun dengan jumlah 28 orang atau 41,79%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif awal. Kelompok usia <21 tahun dan 26–30 tahun masing-masing berjumlah 14 orang atau 20,90%, sedangkan responden berusia >30 tahun merupakan kelompok paling sedikit dengan 11 orang atau 16,42%. Secara keseluruhan, komposisi demografi ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki dengan rentang usia dewasa muda, yang dinilai relevan dengan konteks penelitian yang dilakukan.

Tabel 3.

Hasil Pengujian Validitas Diskriminan				
	FOMS	I	IOMS	OP
FOMS	0.772			
I	0.714	0.835		
IOMS	0.806	0.847	0.779	
OP	0.776	0.745	0.834	0.800

Berdasarkan Tabel 3 yang menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell–Larcker, dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian menunjukkan pemenuhan terhadap kriteria yang ditetapkan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk yang berada pada diagonal tabel dan

memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Konstruk FOMS memiliki nilai akar AVE sebesar 0,772, konstruk I sebesar 0,835, konstruk IOMS sebesar 0,779, dan konstruk OP sebesar 0,800. Kondisi ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan lebih baik dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk lain. Dengan demikian, secara umum setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai.

Hasil pengujian mengindikasikan bahwa hubungan antar konstruk dalam model masih berada pada batas yang dapat diterima, sehingga tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar variabel laten. Perbedaan nilai akar AVE yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk menegaskan bahwa setiap variabel memiliki karakteristik yang unik dan terdefinisi dengan baik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk benar-benar mengukur konsep yang berbeda sesuai dengan landasan teori yang digunakan. Dengan terpenuhinya kriteria Fornell-Larcker, maka dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan dalam model penelitian ini telah tercapai. Oleh karena itu, model pengukuran yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural.

Tabel 4.
Hasil Reliabilitas (*Outer Loading*)

Variabel Dimensi	Item	Item Pertanyaan	Outer Loading
IN	IN1	Inovasi, berdasarkan hasil penelitian mudah diterima	0,859
	IN2	Manajemen secara aktif mencari ide ide inovatif	0,768
	IN3	Orang-orang dikritik karena ide-ide baru yang tidak kerja	0,823
	IN 4	Inovasi dianggap terlalu berisiko	0,886
FOMS	FOMS1	Para pengambil keputusan mempertimbangkan situasi organisasi	0,732
	FOMS2	Strategi yang dipilih fleksibel dan diperbolehkan untuk berbagai kemungkinan	0,773
	FOMS3	Unit pemasaran yang bertanggung jawab terintegrasi dengan bisnis utama secara baik	0,749
	FOMS4	Tujuan dan sasaran strategi dikomunikasikan dengan pihak yang terlibat	0,802
	FOMS5	Ada banyak komunikasi formal dan informal selama proses	0,760
	FOMS6	Semua pihak yang terlibat berkerja keras untuk membuat yakin bahwa strategi yang diterapkan berhasil	0,815
IOMS	IOMS1	Kemampuan layanan pelanggan yang luas	0,771
	IOMS2	Membangun citra merek	0,780
	IOMS3	Mengembangkan dan menyempurnakan produk yang sudah ada	0,750
	IOMS4	Pengaruh kuat atas saluran distribusi	0,864

	IOMS5	Jumlah orang yang mengerjakan proyek dianggap cukup	0,706
	IOMS6	Sumber daya yang memadai dialokasikan untuk implementasi strategi	0,796
OP	OP1	Mencapai tujuan keuntungan	0,777
	OP2	Mencapai tujuan pangsa pasar	0,835
	OP3	Jumlah produk/layanan baru yang dikembangkan	0,795
	OP4	Kualitas produk dan layanan	0,817
	OP5	Sukses dalam mengembangkan produk dan jasa baru	0,774

Berdasarkan Tabel 4 yang menyajikan hasil uji reliabilitas menggunakan nilai *outer loading*, dapat diketahui bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Uji reliabilitas melalui *outer loading* bertujuan untuk menilai sejauh mana setiap item pertanyaan mampu menjelaskan variabel dimensinya, dengan kriteria umum nilai *outer loading* $\geq 0,7$, sehingga menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat reliabilitas yang memadai. Variabel IN, nilai *outer loading* berkisar antara 0,768 hingga 0,886, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator inovasi mampu menjelaskan konstruk secara kuat. Hal serupa juga ditunjukkan pada variabel FOMS, di mana seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* antara 0,732 hingga 0,815, yang mencerminkan konsistensi pengukuran dalam konstruk tersebut.

Variabel IOMS, nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,706 hingga 0,864, yang menunjukkan bahwa setiap item pertanyaan memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan konstruk implementasi strategi. Variabel OP juga menunjukkan hasil yang konsisten, dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,774 hingga 0,835, yang menandakan bahwa indikator-indikator kinerja organisasi memiliki daya representasi yang baik. Tingginya nilai *outer loading* tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara indikator dengan konstruk laten yang diukur. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator secara individual. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan reliabilitas dan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

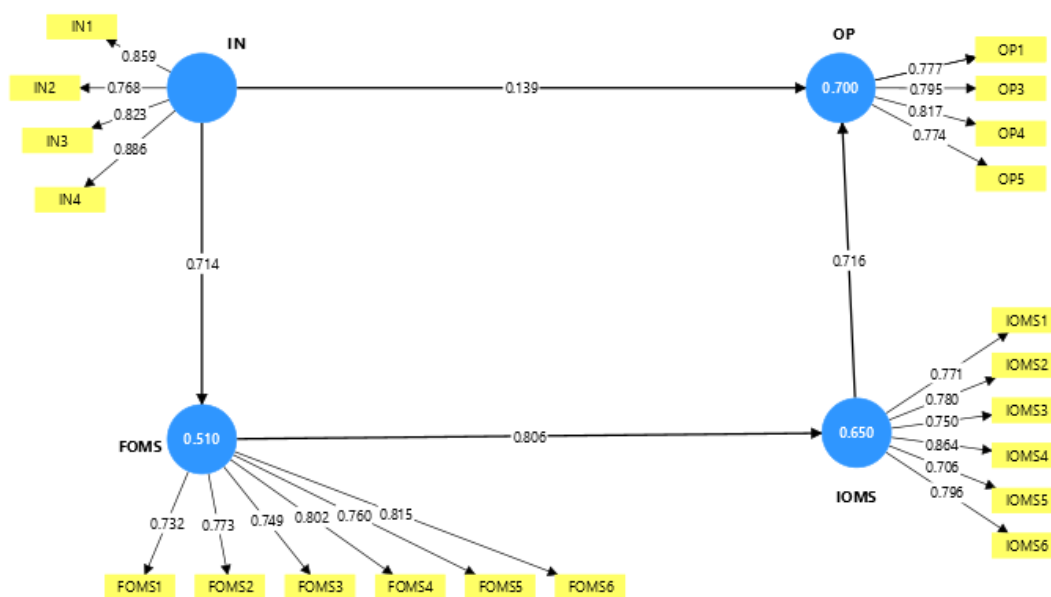
Tabel 5.
Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
FOMS	0.865	0.873	0.899	0.597
I	0.854	0.862	0.902	0.697
IOMS	0.870	0.880	0.902	0.607
OP	0.859	0.861	0.899	0.640

Berdasarkan Tabel 5 yang menyajikan nilai *Cronbach's Alpha*, rho A, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas internal yang baik. Nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap konstruk, yaitu FOMS sebesar 0,865, I sebesar 0,854, IOMS sebesar 0,870, dan OP sebesar 0,859, seluruhnya berada di atas batas minimum 0,70. Selain itu, nilai rho_A dan *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk juga menunjukkan angka di atas 0,70, yang mengindikasikan tingkat konsistensi internal

indikator yang sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara konsisten dan andal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

Sisi validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh konstruk juga telah memenuhi kriteria yang disyaratkan, yaitu di atas 0,50. Konstruk FOMS memiliki nilai AVE sebesar 0,597, konstruk I sebesar 0,697, konstruk IOMS sebesar 0,607, dan konstruk OP sebesar 0,640. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk memiliki tingkat keterkaitan yang tinggi dan representatif terhadap variabel laten yang diukur. Dengan terpenuhinya kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, maka model pengukuran dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.



Gambar 2 .
Output dari Bootstrapping

Gambar 2 *Output* hasil *bootstrapping* pada model struktural menunjukkan bahwa hubungan antara konstruk IN terhadap FOMS memiliki koefisien jalur sebesar 0,714, yang mengindikasikan pengaruh positif dan kuat. Hubungan FOMS terhadap IOMS menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,806 yang mencerminkan pengaruh yang sangat kuat dan substansial. Temuan ini menunjukkan bahwa FOMS berperan sebagai variabel yang mampu menyalurkan pengaruh IN terhadap IOMS secara efektif. Berdasarkan hasil *bootstrapping*, hubungan-hubungan tersebut dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, konstruk IN dan FOMS memiliki peran penting dalam membentuk IOMS.

Hasil pengujian *bootstrapping* menunjukkan bahwa konstruk IOMS terhadap OP memiliki koefisien jalur sebesar 0,716 yang mengindikasikan pengaruh positif dan kuat. Sementara itu, hubungan langsung IN terhadap OP memiliki koefisien jalur sebesar 0,139 yang menunjukkan pengaruh positif dengan tingkat kekuatan yang relatif lemah. Signifikansi hubungan-hubungan tersebut ditentukan berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* hasil *bootstrapping*. Apabila kriteria signifikansi terpenuhi, maka hubungan antar konstruk dinyatakan signifikan secara statistik. Hasil ini

menunjukkan bahwa OP lebih dominan dipengaruhi oleh IOMS dibandingkan oleh IN secara langsung.

Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada model pengukuran, seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik dalam merepresentasikan konstruk laten. Selain itu, hasil *bootstrapping* menunjukkan bahwa seluruh outer loading signifikan secara statistik dengan nilai *t-statistic* yang melebihi batas kritis. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstraknya secara konsisten. Selain itu, analisis validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker juga menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* berkisar antara 0,612 hingga 0,684, menegaskan kecukupan setiap konstruk dalam menjelaskan variansnya sendiri secara signifikan (Safnedi, Utami, & Fernanda, 2023).

Tabel 6 .

Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variable Dimensi	Item	VIF
FOMS	FOMS1	2.099
	FOMS2	2.000
	FOMS3	1.824
	FOMS4	2.003
	FOMS5	2.503
	FOMS6	2.633
IOMS	IOMS1	2.080
	IOMS2	1.932
	IOMS3	2.135
	IOMS4	3.101
	IOMS5	1.864
	IOMS6	1.940
IN	IN1	2.452
	IN2	1.677
	IN3	1.917
	IN4	2.643
OP	OP1	2.123
	OP2	2.366
	OP3	1.839
	OP4	2.333
	OP5	1.966

Berdasarkan table 6 hasil pengujian *collinearity statistics*, nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada seluruh indikator dalam setiap konstruk menunjukkan angka yang berada dalam batas yang dapat diterima. Seluruh indikator pada konstruk FOMS memiliki nilai VIF berkisar antara 1,824 hingga 2,633, yang menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas antar indikator. Pada konstruk IOMS, nilai VIF berada pada rentang 1,864 hingga 3,101, di mana nilai tertinggi masih berada di bawah ambang batas maksimal yang direkomendasikan, yaitu 5,00. Hal serupa juga terlihat pada konstruk IN, dengan nilai VIF berkisar antara 1,677 hingga 2,643. Konstruk OP dengan seluruh indikator memiliki nilai VIF antara 1,839 hingga 2,366, yang juga menunjukkan kondisi bebas dari multikolinearitas.

Nilai-nilai VIF yang relatif rendah tersebut mengindikasikan bahwa setiap indikator memberikan kontribusi informasi yang unik dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Kondisi ini penting untuk memastikan stabilitas estimasi koefisien dalam model struktural. Tidak ditemukannya indikasi multikolinearitas menunjukkan bahwa model penelitian memiliki struktur yang baik dan memenuhi asumsi *collinearity statistics*. Keseluruhan hasil evaluasi model pengukuran ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang kuat, mendukung penggunaan data untuk analisis *Structural Equation Modeling* secara komprehensif (Masoomzadeh, Wan Zakaria, Masrom, & Streimikiene, 2019). Oleh karena itu, model dapat dilanjutkan ke tahap pengujian hubungan antar konstruk tanpa adanya kekhawatiran terhadap distorsi hasil akibat multikolinearitas.

Tabel 7.
R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
FOMS	0.510	0.501
IOMS	0.650	0.644
OP	0.700	0.690

Tabel 7 *R Square* dan *R Square Adjusted* menunjukkan tingkat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi pada masing-masing variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R Square pada konstruk FOMS sebesar 0,510 menunjukkan bahwa sebesar 51,0% variasi FOMS dapat dijelaskan oleh variabel independen yang memengaruhinya, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Konstruk IOMS memiliki nilai R Square sebesar 0,650, yang mengindikasikan bahwa 65,0% variasi IOMS mampu dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model. Sementara itu, konstruk OP menunjukkan nilai R Square tertinggi sebesar 0,700, yang berarti bahwa 70,0% variasi OP dapat dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan.

Nilai R Square Adjusted digunakan untuk memberikan estimasi yang lebih akurat dengan mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam model. Nilai R Square Adjusted untuk konstruk FOMS sebesar 0,501, IOMS sebesar 0,644, dan OP sebesar 0,690, yang menunjukkan bahwa terjadi sedikit penyesuaian dibandingkan nilai R Square. Perbedaan yang relatif kecil antara R Square dan R Square Adjusted mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki stabilitas yang baik dan tidak mengalami bias akibat jumlah variabel prediktor. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen yang digunakan relevan dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R² yang mendekati 1,000 ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu menjelaskan variabilitas *strategic marketing* dengan sangat baik, mengungguli hasil pada penelitian lain yang mungkin hanya mencapai nilai *R-square* moderat atau lemah (Ribek, 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinovatifan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan arang yang memiliki keterbukaan terhadap gagasan baru, keberanian mencoba pendekatan yang berbeda, serta dukungan manajemen terhadap inovasi cenderung mampu mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam konteks transformasi digital, kondisi tersebut mencerminkan adanya kesiapan pada tingkat sikap dan pola pikir organisasi. Meskipun proses produksi masih didominasi oleh metode konvensional, orientasi inovatif menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk mulai beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa strategi pemasaran berperan sebagai penghubung antara keinovatifan dan kinerja organisasi, sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis kedua. Hal ini menegaskan bahwa inovasi yang dimiliki perusahaan tidak secara langsung berdampak pada kinerja apabila tidak dikelola melalui perencanaan strategis yang jelas. Perusahaan yang inovatif cenderung lebih mampu merumuskan strategi pemasaran yang relevan dengan kondisi pasar,

sehingga inovasi tersebut dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berinovasi, tetapi juga oleh kemampuan manajerial dalam mengarahkan inovasi tersebut secara strategis.

Secara lebih spesifik, formulasi strategi pemasaran terbukti memediasi pengaruh keinovatifan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan arang relatif lebih kuat pada tahap perencanaan dibandingkan tahap pelaksanaan. Organisasi mampu menetapkan tujuan pemasaran, mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal, serta menyusun arah strategi secara sistematis. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kesiapan organisasi sudah terbentuk pada level perencanaan strategis, meskipun belum sepenuhnya didukung oleh penerapan teknologi digital yang optimal.

Berbeda dengan tahap perumusan, implementasi strategi pemasaran menunjukkan pengaruh yang lebih lemah terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara strategi yang telah direncanakan dan pelaksanaannya di lapangan. Lemahnya peran implementasi dapat dikaitkan dengan keterbatasan sumber daya, khususnya kompetensi sumber daya manusia, keterbatasan pemanfaatan teknologi digital, serta belum optimalnya sistem kerja yang mendukung pelaksanaan strategi secara konsisten. Dengan demikian, meskipun perusahaan telah memiliki arah strategis yang cukup jelas, kemampuan untuk mengeksekusi strategi tersebut masih memerlukan penguatan.

Hubungan antara formulasi dan implementasi strategi pemasaran menunjukkan bahwa perencanaan yang baik belum sepenuhnya diikuti oleh pelaksanaan yang efektif. Kondisi ini mencerminkan tantangan umum yang dihadapi perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah, termasuk perusahaan arang, dalam proses transformasi digital. Organisasi berada pada tahap transisi, di mana kesiapan pada aspek pemikiran dan perencanaan sudah mulai terbentuk, namun kesiapan operasional dan teknis belum sepenuhnya matang.

Berdasarkan keseluruhan hasil pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kesiapan organisasi perusahaan manufaktur arang di Lampung berada pada tingkat menengah. Perusahaan menunjukkan kekuatan pada aspek orientasi inovasi dan perumusan strategi, yang mencerminkan kesiapan konseptual dalam menghadapi transformasi digital. Namun demikian, kesiapan tersebut belum sepenuhnya tercermin dalam implementasi strategi dan peningkatan kinerja secara optimal. Oleh karena itu, agar transformasi digital dapat berjalan lebih efektif, perusahaan perlu memfokuskan perhatian pada penguatan tahap implementasi melalui peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan sistem kerja yang lebih terintegrasi, serta pemanfaatan teknologi digital secara bertahap dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan organisasi dalam mendukung transformasi digital pada perusahaan manufaktur arang di Lampung dengan meninjau peran keinovatifan, perumusan strategi pemasaran, implementasi strategi pemasaran, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM, diperoleh gambaran bahwa kesiapan organisasi perusahaan arang berada pada kondisi yang cukup, namun belum sepenuhnya optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keinovatifan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterbukaan terhadap ide baru, dukungan manajemen terhadap inovasi, serta keberanian organisasi dalam menghadapi perubahan menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja. Dalam konteks transformasi digital, orientasi inovatif tersebut mencerminkan kesiapan organisasi pada tingkat sikap dan pola pikir, meskipun penerapan teknologi digital masih terbatas.

Selain itu, strategi pemasaran terbukti berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan keinovatifan dengan kinerja organisasi. Perumusan strategi pemasaran menunjukkan peran yang lebih

kuat dibandingkan implementasinya. Hal ini menandakan bahwa perusahaan arang relatif lebih siap dalam menyusun perencanaan dan arah strategis, namun masih menghadapi kendala pada tahap pelaksanaan. Lemahnya pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja organisasi menunjukkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan eksekusi, yang kemungkinan dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya manusia, minimnya kompetensi digital, serta belum optimalnya sistem kerja yang mendukung transformasi digital.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kesiapan organisasi perusahaan manufaktur arang di Lampung berada pada tingkat menengah. Kekuatan utama organisasi terletak pada orientasi inovasi dan kemampuan merumuskan strategi, sedangkan aspek implementasi masih memerlukan penguatan. Oleh karena itu, agar transformasi digital dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi, perusahaan perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, memperkuat sistem pendukung operasional, serta mengembangkan penerapan teknologi digital secara bertahap dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahono, A. F. (2023). Mendorong Kesiapan Industri 4.0: Mengeksplorasi Sinergi Transitional Leadership, Dynamic Capabilities, Dan Organizational Support. *Digital Financial Accounting Management Economics Journal*, 1(1), 25-30.
- Djatmika, G. H. (2025). Peran Transformasi Digital dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional pada Industri Manufaktur di Indonesia. *Tartib Jurnal of Educational Management*.
- Fauzi, F., & Irvansyah, R. (2022). Transformasi Digital Pada Sistem Kearsipan Di Sman 1 Takengon Kabupaten Aceh Tengah. *Manajemen Pendidikan*, 17(1), 36-49.
- Hasibuan, A., Sutrisno, N., & Nasution, S. P. (2024). SMART Manufacturing System : Sebuah Solusi Teknologi Manufaktur Proses Menuju Industri 4.0. *Journal Of Industrial And Manufacture Engineering*.
- Jufri, J., & Marimin, M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 119-123.
- Kristianto, F., Ulfia, Y. N., & Prakoso, G. (2025). Framework for Digital Transformation in Industry 4.0: Insights Data Driven Analysis in the Indonesia Manufacture Sector. *Journal of Advances in Information and Industrial Technology*.
- Mandagie, W. C., Kristaung, R., & Rana, J. A. (2024). Optimizing Manufacturing Firm Performance in Indonesia Through Strategic Orientation and Servitization. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 687-701.
- Masoomzadeh, A., Wan Zakaria, W. N., Masrom, M., & Streimikiene, D. (2019). Organizational Innovation Factors, Capabilities and Organizational Performance in Automotive Industry. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(3), 83-100.
- Pristiwaningsih, E. R., Rizky, D., Atmojo, T. A., & Nadhifah, F. (2024). Transformasi Digital di Industri Manufaktur: Dampak pada Efisiensi Operasional. *Jurnal Sains dan Teknologi Elektronika*.
- Putri, I. R., & Yusuf, N. F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 143-154.
- Ribek, P. K. (2021). Sustainable Innovation And Competitive Advantage In Improving The Marketing Performance of Waste-Base Sculpture In Bali. *Lekesan: Interdisciplinary Journal of Asia Pasific Arts*, 4(2), 74.
- Rismanto, C., Metris, D., Rasyiddin, A., & Priyanto, R. (2025). Strategi Pengembangan Organisasi: Penerapan Metode Agile Melalui Transformasi Inovasi, Budaya Organisasi, Digitalisasi, Dan Manajemen Pemasaran Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Al Kalam*, 12(1), 1-17.
- Safnedi, Utami, W., & Fernanda, B. (2023). The Mediating Effect Of Strategic Competitive Advantageon The Relationship Between Entrepreneurial Orientation And Marketing Performance. *The Third*

Economic, Law, Education and Humanities International Conference, KnE Life Sciences, 8(13), 256–263.

Syafi'i, A., Brawijaya, A., & Hakim, A. R. (2023). Strategi Inovatif Manajemen Dan Bisnis Di Era Digital: Analisis Pengaruh Teknologi Terkini Terhadap Keberlanjutan Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Visionida, 9(2)*, 191-198.

Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10(2)*, 1116-1118.

Wahyudin, H. (2022). Budaya Organisasi. *Multiverse: Open Multidisciplinary Journal, 1(3)*, 51-55.

Yuangga, K. D. (2023). Transformasi Digital dalam Pendidikan Ekonomi: Menyiapkan Generasi Muda untuk Menghadapi Tantangan Ekonomi Digital. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 6(6)*, 4507-4517.