

## **INNOVATIVE ORGANIZATION PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL DI KOTA BATAM**

**Ridhayati Farid<sup>1</sup>; Michael Ikend Bonar Anju Sibagariang<sup>2</sup>; Alden Nelson<sup>3</sup>**

Universitas Internasional Batam, Kota Batam<sup>1,2,3</sup>

Email : ridhayati@uib.ac.id<sup>1</sup>; 2141020.michael@uib.edu<sup>2</sup>; alden.nelson@uib.ac.id<sup>3</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara *Organizational Climate and Culture*, *Innovative Organization*, dan *Attitudes Towards e-HRM*. Data dikumpulkan dari berbagai perusahaan untuk menguji sejauh mana budaya dan iklim organisasi memengaruhi tingkat inovasi di perusahaan melalui sikap karyawan terhadap teknologi HR elektronik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Climate and Culture* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Innovative Organization*, dengan dimediasi oleh *Attitudes Towards e-HRM*. Ini menandakan bahwa budaya dan iklim organisasi yang mendukung inovasi dapat mendorong perusahaan untuk mencapai tingkat inovasi yang lebih tinggi. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa perusahaan dapat memanfaatkan budaya dan iklim organisasi yang positif untuk meningkatkan inovasi.

Kata kunci : Iklim dan Budaya Organisasi; Organisasi Inovatif; Sikap terhadap *e-HRM*

### **ABSTRACT**

*This research explores the relationship between Organizational Climate and Culture, Innovative Organization, and Attitudes Towards e-HRM. Data was collected from various companies to examine the extent to which organizational culture and climate influence the level of innovation in companies through employee attitudes towards electronic HR technology. Research findings show that Organizational Climate and Culture have a significant influence on Innovative Organizations, mediated by Attitudes Towards e-HRM. This indicates that an organizational culture and climate that supports innovation can encourage companies to achieve higher levels of innovation. The implication of this research is that companies can take advantage of positive organizational culture and climate to increase innovation.*

*Keywords : Organizational Climate and Culture; Innovative Organization; Attitudes Towards e-HRM*

### **PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi, perkembangan ekonomi global berkembang pesat sehingga menciptakan pola bisnis yang dinamis dan kompetitif. Globalisasi tidak hanya memudahkan pertukaran informasi, teknologi dan perdagangan antarnegara, namun juga meningkatkan persaingan diberbagai sektor. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk berinovasi, memperluas pasar serta mampu berdaya saing ditengah perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan multinasional yang sangat terdampak pada fenomena ini

dikarenakan pertumbuhan ekonomi dan perdagangan internasional sangat dipengaruhi oleh keberadaan perusahaan tersebut.

Menurut (Ausa'ie & As'ari (2023) perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang memiliki banyak anak usaha di berbagai negara, cenderung memanfaatkan keunggulan lokasi untuk mengurangi biaya operasional dan produksi, memperoleh bahan baku murah atau mengurangi risiko bisnis melalui diversifikasi geografis. Keberadaan perusahaan multinasional di Indonesia, khususnya di Batam menunjukkan pertumbuhan ke arah yang positif. Batam sebagai wilayah strategis tidak hanya menarik investasi asing tetapi juga menjadi rumah bagi perusahaan dari berbagai sektor, seperti manufaktur, teknologi dan jasa. Berdasarkan data realisasi Penanaman Modal Asing (PMA) sepanjang tahun 2023 sektor yang tumbuh secara signifikan antara lain industri perumahan, kawasan industri, dan perkantoran; industri karet dan plastik; industri transportasi, gudang dan telekomunikasi; industri perdagangan dan reparasi; industri konstruksi; dan jasa lainnya (BP Batam, 2024).

Salah satu motivasi perusahaan multinasional mendirikan anak perusahaan atau pabrik di negara tertentu adalah karena adanya peluang pasar yang menjanjikan. Terutama di negara-negara berkembang, di mana potensi pasar masih terbuka lebar, perusahaan-perusahaan ini bersaing untuk berinvestasi baik secara modal maupun fisik, seiring dengan kebutuhan negara tersebut akan investasi asing untuk mendorong pertumbuhan ekonomi (Anfas, 2022). Posisi perusahaan multinasional di kota Batam memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi lokal, penciptaan lapangan kerja dan transfer teknologi. Namun, untuk menghadapi persaingan global dan dinamika pasar lokal, perusahaan multinasional dituntut untuk dapat menciptakan inovasi dalam organisasi. Lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks memengaruhi agility organisasi dalam menghadapi perubahan sehingga mendorong perusahaan untuk menjadi lebih inovatif dalam merespons perubahan pasar (Theodore et al., 2022).

Penelitian (Yuwono, 2021) menunjukkan bahwa modal intelektual seperti *human, social, dan structural capital* dapat menjadi dasar dalam mengembangkan kapasitas inovasi organisasi. Organisasi yang inovatif menjadi kunci untuk mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan sehingga memperkuat kemampuan daya saing serta keberlanjutan ekspansi perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendorong inovasi dalam organisasi adalah melalui adopsi

teknologi dalam pengelolaan sumber daya manusia seperti *electric human resource management (e-HRM)*. Fungsi *E-HRM* tidak hanya digunakan sebagai alat operasional namun sebagai strategi yang berpengaruh terhadap budaya kerja dan sikap karyawan terhadap inovasi yang ada dalam perusahaan.

Meski demikian, penerapan e-HRM pada perusahaan multinasional masih memiliki tantangan besar. Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa beragam pengetahuan antarunit dalam perusahaan multinasional dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Hutami & Perdhana, 2021). Akan tetap, hambatan berupa lintas budaya sebagai bentuk perbedaan komunikasi verbal maupun nonverbal, seringkali menjadi pemicu hambatan dalam menyelaraskan pemahaman antarunit perusahaan (Surya et al. (2022) . Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan multinasional dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, sekaligus memanfaatkan teknologi digital seperti e-HRM secara efektif.

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi faktor – faktor yang mempengaruhi organisasi yang inovatif (*innovative organization*) pada perusahaan multinasional di kota Batam. Penelitian ini juga berfokus pada peranan sikap terhadap e-HRM. Aspek budaya organisasi, iklim inovasi dan adopsi teknologi e-HRM dalam konteks perusahaan multinasional yang diintegrasikan menjadi bentuk kebaruan dalam penelitian ini. Sehingga kesenjangan yang dijawani dalam penelitian ini adalah bagaimana sikap terhadap e-HRM dapat memediasi hubungan antara iklim dan budaya organisasi terhadap inovasi dalam perusahaan, sebuah ranah yang belum banyak dikaji terutama di Indonesia. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperoleh wawasan baru yang tidak hanya relevan secara akademis, namun juga memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan multinasional dalam menciptakan organisasi yang inovatif di lingkungan kerjanya. Implementasi e-HRM yang optimal menjadi strategi penting dalam membangun organisasi yang kompetitif dan adaptif serta berkelanjutan dalam menghadapi era globalisasi.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Innovative Organization*

*Innovative Organization* adalah indikator potensial kreativitas yang berkontribusi pada pengembangan organisasi dan kunci keberhasilan di pasar. Inovasi organisasi mengacu pada penerapan dan adopsi strategi baru dan praktik organisasi

untuk transformasi di dalam organisasi atau hubungan eksternal (Zeb et al. 2021) . Menurut (Hamzali, 2022) Inovasi organisasi didefinisikan sebagai cara-cara baru dalam pengaturan kerja, dan dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inovasi organisasi adalah "implementasi metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, hubungan eksternal organisasi". Inovasi organisasi memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengurangi biaya transaksi dan administrasi, meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja, memperoleh akses ke aset yang tidak dapat diperdagangkan atau menurunkan biaya persediaan (Rosmayati et al., 2021) . Di sisi lain, Donbesuur et al. (2020) menjelaskan inovasi organisasi melibatkan perubahan baru atau signifikan dalam cara, prosedur, atau rutinitas menjalankan organisasi. Ini mencakup manajemen karyawan, pemasaran, pengelolaan basis data, pembagian tanggung jawab, dan pengelolaan hubungan eksternal, serta aspek lainnya. Sedangkan menurut Abbas et al. (2020) inovasi organisasi adalah proses yang terus menerus dalam mengamati, mengeksplorasi, dan belajar, yang memungkinkan perusahaan dan organisasi bisnis untuk menciptakan prosedur baru, menjangkau pasar baru, serta mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik.

### ***Organizational Climate and Culture terhadap Innovative Organization***

Iklim organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif, dilihat dari analisis tingkat organisasi. Sebuah lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kebahagiaan, kepuasan, dan semangat pada karyawan, mendorong mereka untuk bekerja lebih berdedikasi untuk perusahaan. Menurut ( Carlucci et al. (2020), perilaku kerja inovatif cenderung muncul dalam iklim organisasi yang positif, di mana individu fokus pada pekerjaan, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, berpikir secara bebas, berpendapat secara terbuka, dan adanya budaya *knowledge sharing* yang merangsang inovasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh ( Ainulisany & Radikun (2022) iklim organisasi terbukti memberikan pengaruh signifikan pada inovasi organisasional, terlihat dari karyawan industri pariwisata yang memiliki pengalaman iklim organisasi tinggi dan tingkat inovasi organisasional yang sejalan, berada pada tingkat sedang. Maksudnya adalah, karyawan yang mengalami iklim organisasi yang baik maka akan cenderung memiliki *innovative organizational* yang baik pula. Penelitian yang dilakukan oleh Windi (2024a) Organizational Climate yang memiliki

lingkungan yang baik dapat menjadikan karyawan senang, puas, dan bersemangat bekerja lebih untuk perusahaan sehingga memicu meningkatnya perilaku inovatif. Menurut Syafitri et al. (2024) Iklim organisasi yang positif menciptakan lingkungan yang kondusif untuk menghasilkan ide-ide kreatif, mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman, serta meningkatkan motivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Menurut Laulita (2021) *Organizational Climate and Culture* berpengaruh positif terhadap *Innovative Organization*. Ketika individu menilai iklim organisasi sebagai hal positif, hal tersebut dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan keterlibatan (*engagement*), yang selanjutnya memicu perilaku inovatif. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Sumayadi & Permana (2021) menunjukkan juga terdapat pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja inovatif guru dimana para guru mampu meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Climate and Culture* terhadap *Innovative Organization*

#### ***Organizational Climate and Culture terhadap Attitude Towards e-HRM***

Pada penelitian yang dilakukan oleh C. Y. Chang & Besel, (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *Organizational climate and culture* terhadap *attitude towards e-HRM*. Iklim organisasi yang positif mendorong karyawan untuk memiliki adopsi yang lebih baik dari *e-HRM* yang mengarah ke meningkatkan produktivitas. *E-HRM* memberikan manfaat strategis bagi organisasi. Manfaat ini terkait langsung dengan organisasi serta mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja di dalam organisasi (Yilmaz, 2023). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Hapsari et al. (2021) *organizational climate and culture* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *attitude towards e-HRM* karena terbentuknya budaya organisasi yang bernilai dapat menciptakan efektifitas dalam mencapai tujuan perusahaan dengan menggunakan *e-HRM*. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Setyawan & Nelson (2021) pengaplikasian *Human resource management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Climate and Culture*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Novianti & Irmawati (2023) juga menunjukkan pengaruh signifikan diantara kedua variabel ini. Dalam lingkungan perubahan strategis, organisasi harus dinamis dan transformatif sehingga menghasilkan dampak positif budaya organisasi terhadap penggunaan *e-HRM*.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Climate and Culture* terhadap *Attitudes Towards e-HRM*.

***Attitude Towards e-HRM terhadap Innovative Organization***

Ketika suatu perusahaan menerapkan konsep *e-HRM*, tentunya hal ini akan sangat berdampak pada terciptanya inovasi-inovasi terkini yang diciptakan sesuai dengan perkembangan yang terjadi sekarang. Pada penelitian yang dilakukan oleh Al Haziati (2020) terdapat hubungan signifikan antara *e-HRM* dan *Innovative Organization* dengan menyimpulkan “*e-HRM* hadir dengan opsi yang tak terhitung jumlahnya untuk menggabungkan praktik-praktik SDM ke dalam sistem dan menawarkannya kepada karyawan melalui dukungan teknologi. Aspek inovasi ketika diadopsi dalam desain dan implementasi *e-HRM* menghasilkan keunikan solusi SDM seperti e-rekrutmen dan e-pelatihan”. Penelitian yang dilakukan oleh Nurimansjah et al. (2023) penerapan sistem penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan tingkat keterampilan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *e-HRM* yang dilakukan dengan benar dalam proses manajemen tenaga kerja dapat mendorong pekerja untuk bekerja secara produktif dan efisien. Menurut ALRawashdeh et al. (2024) *E-HRM* ; e-recruitment, e-Selection, e-communication, e-compensation, e-performance appraisal bisa meningkatkan inovasi dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Akril Nurimansjah & Basalamah (2023) menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara *attitudes towards e-HRM* terhadap *Innovative Organization* dimana bisnis yang menerapkan *e-HRM* meningkatkan *HR* dengan menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas, serta menawarkan layanan yang fleksibel dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Menurut penelitian Situmorang & Mishel (2024) *E-HRM* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Ini berarti bahwa ketika sistem *E-HRM* berfungsi dengan baik melalui proses *HR* maka akan meningkatkan keterlibatan karyawan, manajemen data karyawan, pelatihan, dan evaluasi kinerja dengan lebih efisien. Hal ini berkontribusi pada produktivitas dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penggunaan *E-HRM* juga meningkatkan efisiensi biaya dan proses *HRM*, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja organisasi.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Attitudes Towards e-HRM* terhadap *Innovative Organization*

***Organizational Climate and Culture mempengaruhi Innovative Organization dimediasi oleh Attitudes Towards e-HRM***

Iklim dan budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat mendorong terciptanya organisasi yang inovatif. Namun, hal ini dimediasi oleh sikap karyawan terhadap e-HRM. Ketika sikap terhadap e-HRM positif, karyawan lebih mungkin memanfaatkan teknologi tersebut untuk meningkatkan kolaborasi dan kreativitas, yang pada akhirnya mendukung inovasi dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Chen et al. (2023) menjelaskan bahwa tingkat kepuasan kerja dalam organisasi atau perusahaan dapat terpengaruh untuk menghasilkan konsekuensi positif karena penerapan e-HRM memungkinkan organisasi atau perusahaan meningkatkan efektivitas biaya untuk proses administrasi melalui pengurangan biaya dan otomatisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kwistianus et al. (2023) terdapat pengaruh signifikan diantara variabel ini, dimana hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa dibutuhkan suatu sistem yang mendukung untuk menciptakan organisasi yang inovatif, maka diadopsilah penggunaan e-HRM untuk mendukung hal tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo (2024) turut mendukung hal tersebut dimana terdapat pengaruh signifikan antar variabel dengan menyimpulkan bahwa penerapan *e-HRM* adalah elemen penting yang memediasi pengaruh antara *Organizational Climate and Culture* terhadap *Innovative Organization*. *E-HRM* berfungsi sebagai sarana yang memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang efisien melalui teknologi informasi. Dengan menerapkan *e-HRM*, perusahaan dapat menyediakan platform untuk pengembangan kompetensi karyawan yang lebih efektif, termasuk pelatihan, penilaian kinerja, dan akses ke informasi terkait pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Muchsinati & Ardiansyah (2023) menyimpulkan "keberhasilan *e-HRM* dalam inovasi organisasi tercermin dari kemampuannya dalam meningkatkan efisiensi operasional, memfasilitasi pengembangan kompetensi karyawan, serta mempercepat proses pengambilan keputusan melalui teknologi informasi. Dengan memanfaatkan *e-HRM*, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif". Menurut penelitian Sumaryono (2024) perkembangan bisnis RMG di Bangladesh akan dibantu oleh praktik e-HRM yang terdigitalisasi, yang dapat dianggap sebagai alat untuk melampaui batasan praktik SDM dalam hal memperoleh keunggulan kompetitif dengan sumber daya paling sedikit. Hal

ini dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan aliansi strategis antara pengusaha dan pekerja serta meningkatkan keberhasilan bisnis.

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Climate and Culture* terhadap *Innovative Organization* yang dimediasi oleh *Attitudes Towards e-HRM*

### METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan perusahaan-perusahaan multinasional di Kota Batam sebagai responden. Metode ini melibatkan penggunaan aplikasi data SmartPLS. Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk memperoleh data yang dapat diukur secara statistik, memungkinkan analisis mendalam terhadap berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja dan persepsi karyawan dalam lingkungan perusahaan tersebut. Variabel demografi yang diamati mencakup jenis kelamin, umur, pendidikan, pekerjaan, status pekerjaan, dan lama bekerja. Jumlah responden yang cukup besar, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang akurat dan representatif tentang kondisi dan dinamika di perusahaan tersebut, serta menyediakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan pengembangan strategi perusahaan di masa depan. (Lihat pada Tabel Karakteristik Responden)

### HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pada pengujian *convergent validity* pencapaian nilai uji minimal 0,7. Hasil yang bisa terlihat dari *Model Structural* bisa dikatakan sudah memenuhi kriteria. (Lihat pada Gambar 2 Model Structural)

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

##### Outer Loadings

Hasil *outer loading* menunjukkan keseluruhan indikator sudah memenuhi kriteria atau dinyatakan valid, sesuai dengan *rule of thumb* yaitu lebih dari 0,6. Hasil pengujian ini telah mencukupi bukti bahwa indikator dapat digunakan sebagai acuan tolak ukur variabelnya. (Lihat pada table 2 outer loadings)



### **Construct Reliability and Validity**

Hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach's alpha dan composite reliability* lebih dari 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah reliabel. Hasil uji validitas konvergen berdasarkan AVE (*Average Variance Extracted*) menunjukkan bahwa data telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena nilai AVE (*Average Variance Extracted*) telah lebih dari 0.5 (Lihat pada Tabel 3 Construct Reliability and Validity).

### **Fornell- larcker criterion**

Hasil uji *Fornell-Larcker* menunjukkan akar kuadrat AVE > korelasi antar konstruk laten, sehingga dapat dikatakan bahwa telah memenuhi validitas diskriminan (Lihat Tabel 4 Fornell larcker criterion).

### **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Dari tabel diatas menunjukkan keseluruhan nilai korelasi antar konstruk kurang dari 0.9, sehingga berdasarkan kriteria ini data telah memenuhi *discriminant validity* (Lihat pada Tabel 5 HTMT)

### **Path Coefficient**

Hasil uji diatas menunjukan peran variabel mediasi dalam penelitian ini. Berdasarkan kriteria nilai *T Statistic* > 1.96 dan *P-Value* < 0.05. Hasil dari data diatas signifikan semua (Lihat pada Tabel 6 Path Coefficient).

### **R Square**

Berdasarkan hasil uji *R Square* di atas menunjukkan bahwa nilai *R Square* termasuk kategori *moderat*, karena lebih besar dari 0,50 (Lihat pada Tabel 7 R Square)

### **GoF (Goodness of Fit) Index**

$$\begin{aligned} \text{Comm (average of AVE)} &= \frac{0.603+0.621+0.573}{3} \\ &= 0.599 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} R^2 \text{ (average of R Squared)} &= \frac{0.584+0.674}{2} \\ &= 0.629 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{0.599 \times 0.629} \\ &= 0.486 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas GoF Indeks termasuk kategori *kuat*, karena lebih besar dari 0,36.

## **Pembahasan**

### ***Attitudes Towards e-HRM mempengaruhi Innovative Organization***

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Attitudes Towards e-HRM* berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Organization*, dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,005$  dan T-Statistik  $5,083 > 1,96$ .

Penelitian yang dilakukan oleh Widjaja & Wijayadne (2022) menunjukkan bahwa *e-HRM* memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Selain itu, pengaruhnya diketahui bersifat positif terhadap produktivitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Karollah et al. (2024) menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif antara *Attitude towards e-HRM* terhadap inovatif organization dengan menyatakan *e-HRM* berguna untuk mengotomatisasi tugas SDM, menciptakan budaya kerja yang fleksibel, serta mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang baru. Penelitian Setyawan & Nelson (2021) menemukan bahwa penerapan praktik *e-HRM* dapat memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap produktivitas karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Muchsinati & Ardiansyah, (2023b) mengungkapkan adanya korelasi positif antara Komunikasi Elektronik (*E-Communication*) dan inovasi, yang menunjukkan bahwa seiring dengan meluasnya kebijakan keberlanjutan, fungsi komunikasi juga akan meningkat dalam mendorong kreativitas perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadhil & Al Husseini (2023) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan secara statistik dari praktik sumber daya manusia elektronik terhadap praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan di Kementerian Pendidikan Tinggi dan Riset Ilmiah terkait dimensi ekonomi, dimensi sosial, dan dimensi lingkungan.

### ***Organizational Climate and Culture mempengaruhi Attitudes Towards e-HRM***

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Organizational Climate and Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Attitudes Towards e-HRM*, dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,005$  dan T-Statistik  $11,235 > 1,96$ .

Penelitian lain yang dilakukan oleh Patras et al. (2021a) juga menyimpulkan hasil yang sama dimana terdapat pengaruh signifikan antar kedua variabel. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang inovatif pastinya akan mengadopsi

praktik penggunaan sistem pendukung (dalam hal ini *e-HRM*) untuk keefektifan dan efisiensi perusahaan. Pernyataan tersebut didukung oleh Sumaryono (2023) yang menyebutkan bahwa perilaku organisasi yang berkembang akan menggunakan sistem sebagai pilihan untuk mendukung berkembangnya perusahaan. Ketika iklim organisasi mendukung inovasi dan efisiensi, dan budaya organisasi mendorong penerapan teknologi baru, karyawan cenderung lebih menerima dan mendukung penggunaan *e-HRM* (Thatsara & Sutha, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Khammadee (2023) juga mendukung pernyataan tersebut dengan menyimpulkan sikap karyawan terhadap *e-HRM* (manajemen sumber daya manusia elektronik) secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi. Ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap *e-HRM*, mereka lebih mungkin untuk menggunakan sistem ini secara efektif, yang meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan manajemen waktu, dan meningkatkan produktivitas. Muhammad Masum et al. (2020) melanjutkan tekanan kompetitif menunjukkan kekhawatiran suatu organisasi akan kehilangan keunggulan kompetitif di pasar industri karena tidak mengadopsi teknologi inovatif.

### **Organizational Climate and Culture mempengaruhi Innovative Organization**

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa *Organizational Climate and Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Organization*, dimana hasil pengujian menunjukkan pengaruh ini memiliki nilai *P-Values* sebesar  $0,000 < 0,005$  dan T-Statistik sebesar  $5,871 > 1,96$ .

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Patras et al. (2021b) juga menunjukkan hal yang sama dengan menyimpulkan bahwa *Organizational Climate and Culture* yang memiliki lingkungan yang baik dapat menjadikan karyawan senang, puas, dan bersemangat bekerja lebih untuk perusahaan sehingga memicu meningkatnya perilaku inovatif. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Windi (2024) dengan menyimpulkan seorang karyawan yang bahagia dengan pekerjaannya biasanya mencintai apa yang dilakukannya. Perasaan ini mendorong mereka untuk mengembangkan cara kerja yang lebih efektif dan efisien, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Kebahagiaan individu memiliki korelasi positif dengan kapasitas organisasi untuk secara efektif melaksanakan pendekatan yang relevan dan memperoleh keunggulan kompetitif (Al-shami et al., 2023). Iklim dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap organisasi

yang inovatif. Iklim organisasi yang mendukung inovasi, seperti memberikan kebebasan untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang terkontrol, serta budaya yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan belajar bersama, dapat membangun lingkungan di mana ide-ide baru dapat berkembang (Lathifah & Wahyuningsih, 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rahnjen et al., 2023) menyatakan bahwa perilaku knowledge sharing yang dilakukan karyawan dapat meningkatkan inovasi yang dimiliki perusahaan hal tersebut dikarenakan perilaku knowledge sharing dapat meningkatkan struktur pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan kapasitas sumber daya manusia untuk menghasilkan ide dan produk baru.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti hubungan kompleks antara budaya dan iklim organisasi, sikap karyawan terhadap teknologi HR elektronik (*e-HRM*), dan tingkat inovasi dalam sebuah perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Climate and Culture mempengaruhi Innovative Organization* melalui mediasi *Attitudes Towards e-HRM*. Temuan ini memberikan wawasan penting bagi perusahaan dalam memahami bagaimana budaya dan iklim organisasi mereka memengaruhi tingkat inovasi. Perusahaan dapat menggunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan strategi pengembangan sumber daya manusia mereka, memperkuat budaya yang mendukung inovasi, dan meningkatkan adopsi teknologi HR elektronik di tempat kerja. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan memanfaatkan teknologi dengan lebih efektif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja mereka, memperoleh keunggulan kompetitif, dan tetap relevan di pasar yang terus berubah. Ini menekankan pentingnya tidak hanya memahami, tetapi juga mengelola dan memperkuat budaya organisasi serta sikap karyawan terhadap teknologi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam era digital ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: The impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability (Switzerland)*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062407>
- Ainulisany, M. A. Z., & Radikun, T. B. S. (2022). Peran Iklim Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Perilaku Berbagi Pengetahuan Sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Industry Pariwisata). *Efektor*, 9(1), 87–100. <https://doi.org/10.29407/e.v9i1.16971>

- Akri Nurimansjah, R., & Basalamah, J. (2023). The Moderating Role of HR Service Quality Between e-HRM and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 98–108. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.477>
- Al Haziati, M. (2020). Impact of e-HRM System on Organizational Performance in the Sultanate of Oman. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 446–458. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.043>
- ALRawashdeh, N. M. A., Zaki, N. A. M., Mat, N. H. B. N., Yusof, J. B. M., & Zulkiffli, S. N. 'Atikah. (2024). Impact of Electronic Human Resource Management Practices on Perceived Organization Performance: Moderating Role of Information Technology Capability on Jordanian Universities. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences (PJLSS)*, 22(1). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00477>
- Al-shami, S. A., Al mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), e15614. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Anfas. (2022). Literature Review Faktor-Faktor Penentu Modal Kerja Perusahaan Multinasional Literature Review Determining The Working Capital Factors of Multinational Companies. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*, 5, 22–32. <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/jepa/article/view/1660>
- Ausa'ie, M. R., & As'ari, H. (2023). Literatur Review: Aspek Perpajakan Dan Strategi Transfer Pricing Bagi Perusahaan Multinasional. *Jurnal Akuntan Publik*, 1(3), 253–262. <https://doi.org/10.59581/jap-widyakarya.v1i3.997>
- BP Batam. (2024). *Realisasi PMA Tahun 2023, Enam Sektor Industri di Batam Tumbuh Signifikan*. <https://bpbatam.go.id/realisasi-pma-tahun-2023-enam-sektor-industri-di-batam-tumbuh-signifikan/>
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2020). Fostering Employees' Innovative Work Behaviour In Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 2050014. <https://doi.org/10.1142/S1363919620500140>
- Chang, C. Y., & Besel, K. (2021). Cultivating next generation of healthcare leaders in Havana: Barriers and recommendation for succession planning. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1062–1070. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1731174>
- Chen, Y. S., Liu, C., & Song, L. (2023). The Mediator Role of Job Satisfaction (JS) Among the Relationship Between Electronic Human Resource Management (E-HRM), Employee Performance (EP), and Organizational Commitment (OC) in Family-Owned Small Middle Enterprises (SMEs) in China. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(1), 229–237. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.54097/fbem.v9i1.8627>
- Donbesuur, F., Ampong, G. O. A., Owusu-Yirenkyi, D., & Chu, I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: The moderating role of domestic institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120252>
- Fadhil, H., & Al Husseini, A. (2023). The role of electronic human resource practices in the sustainable human resource management. *Journal of Management and Business Education*, 6(3), 446–470. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2023.0024>
- Hamzali, S. (2022). Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1).

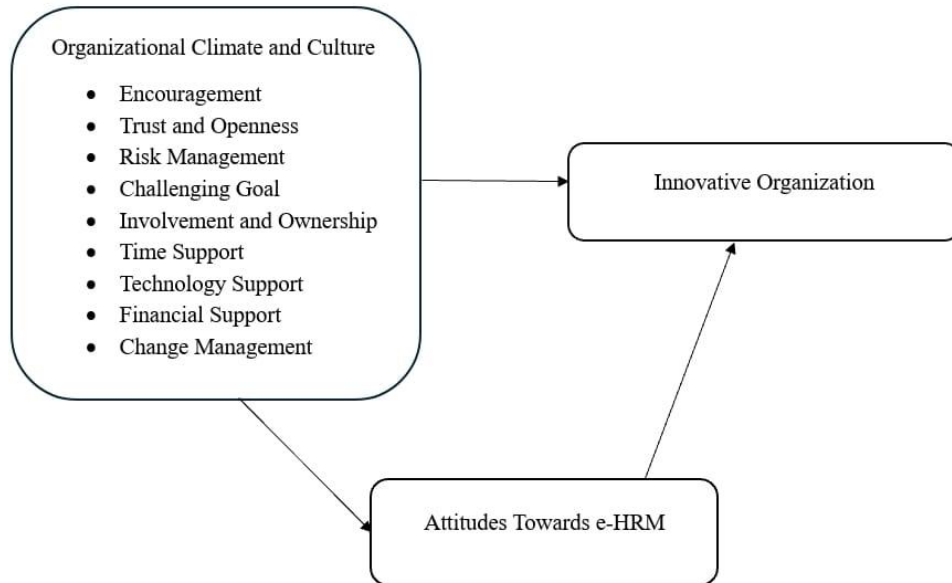
- Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0595–0604. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0595>
- Hutami, Y. A., & Perdhana, M. S. (2021). Faktor-Faktor Anteseden Perubahan Organisasi pada Perusahaan Multinasional. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3635. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3604>
- Karollah, B., Abidin, M. Z., Muhammad, M., & Nurbismi, N. (2024). Workplace Disruption in HRM. *7th National Conference Business, Management, and Accounting*.
- Khammadee, P. (2023). The Relationship Between E-HRM Practices and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility and Sustainable Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4546511>
- Kwistianus, H., Iskandar, V., Wibowo, Y., & Devie, D. (2023). *Pivotal Role of Organizational Agility in Hospitality Industry in Indonesia: Mediating Role of Organizational Culture and Performance Management System*. [https://repository.petra.ac.id/20812/1/Publikasi1\\_20017\\_10157.pdf](https://repository.petra.ac.id/20812/1/Publikasi1_20017_10157.pdf)
- Lathifah, M., & Wahyuningsih, R. S. H. (2022). Innovative Behavior as a Mediator of Organizational Climate and Job Stress' Influences on Performance. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(9), 1219–1226. <https://doi.org/10.55324/iss.v1i9.255>
- Laulita, N. B. (2021). How Organizational Culture Moderate the Effect of Total Productive Maintenance Practice on Operational Performance? Evidences from Indonesian Mining Industry. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 20(2), 93–103. <https://doi.org/10.25077/josi.v20.n2.p93-103.2021>
- Muchsinati, E. S., & Ardiansyah, R. (2023a). The Importance of Implementing E-HRM to Enhance Employee Productivity in Companies. *The Importance of Implementing E-HRM to Enhance Employee Productivity in Companies*, 3(2), 918–946. <https://ajmesc.com/index.php/ajmesc/article/view/400>
- Muchsinati, E. S., & Ardiansyah, R. (2023b). The Importance of Implementing E-HRM to Enhance Employee Productivity in Companies. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(2).
- Muhammad Masum, A. K., Ahsanul Mamun, A. M., Islam, M. S., & Beh, L.-S. (2020). The Impact of eHRM Practice on Organizational Performance: Investigating the Effect of Job Satisfaction of HRM Professionals. *Journal of Computer Science*, 16(7), 983–1000. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2020.983.1000>
- Novianti, N., & Irmawati, I. (2023). *Manajemen dan Bisnis Analisis Penerapan Digital Human Resource Management (e-HRM) Dan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di PT. PLN (Persero) Wilayah Wonogiri*. 5(2), 62–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.30743/jmb.v5i2.7572>
- Nurimansjah, R. A., Nurjannah, N., Munawir, M., & Basalamah, J. (2023). The Moderating Role of HR Service Quality Between e-HRM and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 98–108. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.477>
- Patras, Y. E., Hidayat, R., & Billah, M. A. (2021a). Contribution And Priority Action Of The Self-Efficacy And Organizational Climate To Improve Innovative Work

- Behavior. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 5(2), 157. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i2.2941>
- Patras, Y. E., Hidayat, R., & Billah, M. A. (2021b). Contribution And Priority Action Of The Self-Efficacy And Organizational Climate To Improve Innovative Work Behavior. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*, 5(2), 157. <https://doi.org/10.29240/jsmp.v5i2.2941>
- Purnomo, J. (2024). E-HRM as a Mediator of the Relationship Between Work Competence and Work Motivation on Employee Performance. *SENTRALISASI*, 13(2), 112–126. <https://doi.org/10.33506/sl.v13i2.3199>
- Rahnjen, D., Oktavio, A., Henryanto, A. G., Kurniawati, A. D., & Adeline, F. (2023). Knowledge Sharing Mempengaruhi Innovative Work Behavior Karyawan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM): Peran Organizational Climate sebagai Moderator. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(1), 220–239. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i1.45910>
- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 331–338. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>
- Setyawan, A., & Nelson, A. (2021). The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 275–284. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/30980>
- Situmorang, O., & Mishel, M. (2024). E-HRM Use on Organizational Performance: A Mediation Analysis. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 15(1), 70–82. <https://doi.org/10.21109/JRMSI.015.1.07>
- Sumaryono, S. (2023). Transformasi e-HRM (Electronic Human Resource Management) dalam Pengembangan Kualitas SDM (Sumber Daya Manusia). *JEMSI*, 5(1), 50–63. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi>
- Sumaryono, S. (2024). Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management) dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan In-Role dan Extra-Role di Bisnis Garmen Jadi/Ready Made Garment (RMG). Studi Kasus di Bangladesh . *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Digital*, 2(1).
- Sumayadi, A., & Permana, D. (2021). Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Educatoria: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.36312/ejiip.v1i1.14>
- Surya, E., Barkah, C. S., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka). *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 2(2), 63. <https://doi.org/10.32897/dimensi.v2i2.1572>
- Syafitri, R., Lukman, T., & Dwianto, A. S. (2024). The Influence of Organizational Climate and Self Efficacy on Innovative Work Behavior Study at PT Trikarya Cemerlang Area RDTX Group. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2).
- Thathsara, A. D. S., & Sutha, J. (2021). Investigating the Influence of E-HRM Practices on Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Agility (With Special Reference to Financial Institution). *International Journal of*

- Engineering and Management Research*, 11(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.31033/ijemr.11.1.1>
- Theodore, W., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Sudhartio, L. (2022). The effects of task environment and organizational agility on perceived managerial discretion and strategy implementation in a pharmaceutical company. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 16(2), 204–221.  
<https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2021-0116>
- Widjaja, W., & Wijayadne, D. R. (2022). Optimalisasi Aset Teknologi Dalam Implementasi E-Hrm Untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ecodemica Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 123–133.  
<https://doi.org/10.31294/eco.v6i1.12125>
- Windi, W. (2024a). Kompensasi, Organizational Climate dan Organizational Culture terhadap Employee Performance dengan Innovative Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(3), 1224–1240.  
<https://doi.org/10.31539/jomb.v6i3.8731>
- Windi, W. (2024b). Kompensasi, Organizational Climate dan Organizational Culture terhadap Employee Performance dengan Innovative Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(3), 1224–1240.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31539/jomb.v6i3.8731>
- Yilmaz, A. (2023). The Evolution Of Human Resource Management In Managerial Thinking. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 35–50.  
<https://doi.org/10.58702/teyd.1289550>
- Yuwono, W. (2021). Empirical analysis of intellectual capital, potential absorptive capacity, realized absorptive capacity and cultural intelligence on innovation. *Management Science Letters*, 11, 1399–1406.  
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.034>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.



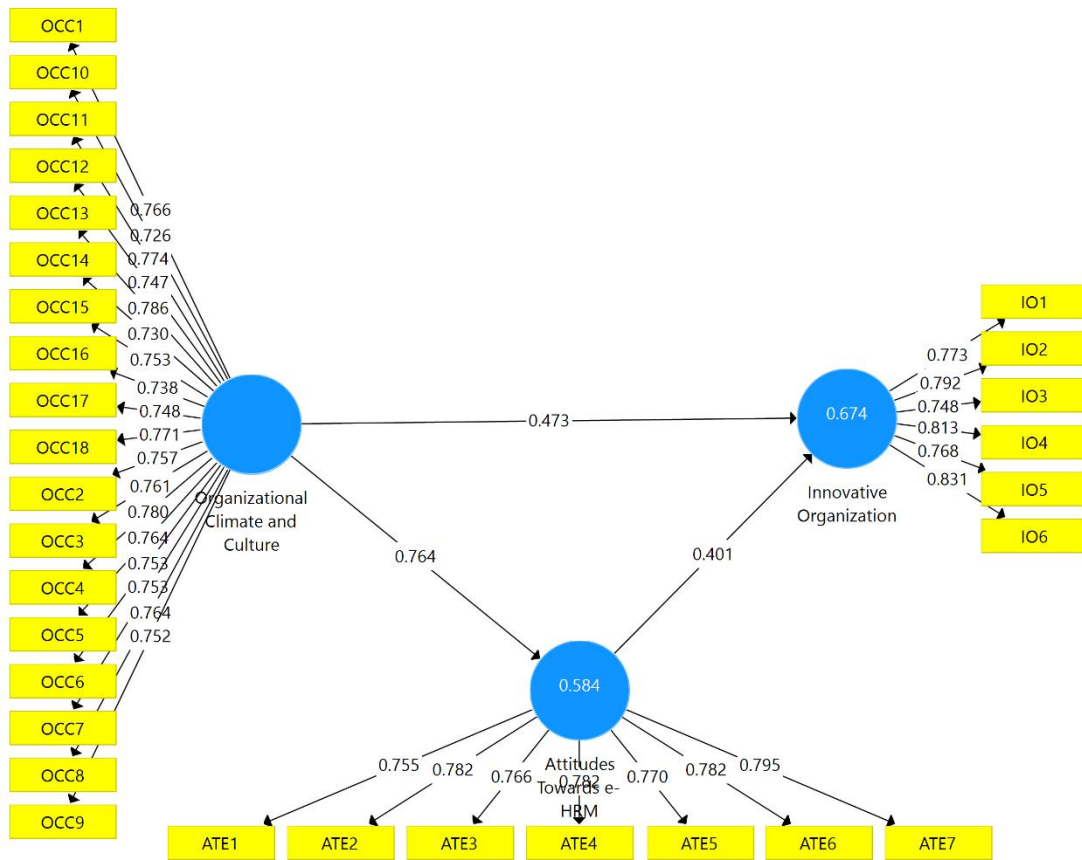
TABEL DAN GAMBAR



Gambar 1. Model Penelitian  
Sumber: Peneliti (2024)

Tabel 1. Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Perempuan	226	58%
	Laki-Laki	163	42%
Umur	< 18	11	3%
	18 – 28	183	47%
	29 – 39	142	37%
	40 – 50	38	10%
	> 50	15	4%
Pendidikan Terakhir	SLTA/SMK Sederajat	53	14%
	Diploma	68	17%
	Sarjana (S1)	198	51%
	Magister (S2)	54	14%
	Doktor (S3)	16	4%
Pekerjaan	Manajer Cabang	32	8%
	Supervisor	28	7%
	Spesiali Fungsional	33	8%
	Analisis Bisnis	38	10%
	Kordinator Proyek	41	11%
	Administrator sistem	39	10%
	Asisten Administratif	44	11%
	Eksekutif Penjualan	42	11%
	Teknisi Lapangan	47	12%
	Operator Produksi	45	12%
Status Pekerjaan	Karyawan Tetap	160	41%
	Karyawan Kontrak	229	59%
Lama Bekerja	< 1 tahun	76	20%
	2 – 4 Tahun	77	20%
	5 – 6 Tahun	155	40%



Gambar 2. Model Structural  
 Sumber: Data Pribadi (2024)

Tabel 2. Outer Loadings

	Attitudes Towards e-HRM	Innovative Organization	Organizational Climate and Culture
ATE1	0.755		
ATE2	0.782		
ATE3	0.766		
ATE4	0.782		
ATE5	0.770		
ATE6	0.782		
ATE7	0.795		
IO1		0.773	
IO2		0.792	
IO3		0.748	
IO4		0.813	
IO5		0.768	
IO6		0.831	
OCC1			0.766
OCC10			0.726
OCC11			0.774
OCC12			0.747
OCC13			0.786

OCC14	0.730
OCC15	0.753
OCC16	0.738
OCC17	0.748
OCC18	0.771
OCC2	0.757
OCC3	0.761
OCC4	0.780
OCC5	0.764
OCC6	0.753
OCC7	0.753
OCC8	0.764
OCC9	0.752

Tabel 3. *Construct Reliability and Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Attitudes Towards e-HRM	0.890	0.890	0.914	0.603
Innovative Organization	0.878	0.880	0.908	0.621
Organizational Climate and Culture	0.956	0.956	0.960	0.573

Tabel 4. *Fornell-larcker Criterion*

	Attitudes Towards e-HRM	Innovative Organization	Organizational Climate and Culture
Attitudes Towards e-HRM	0.776		
Innovative Organization	0.762	0.788	
Organizational Climate and Culture	0.764	0.779	0.757

Tabel 5. *HTMT*

	Attitudes Towards e-HRM	Innovative Organization	Organizational Climate and Culture
Attitudes Towards e-HRM			
Innovative Organization	0.861		
Organizational Climate and Culture	0.828	0.850	

Tabel 6. *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
Attitudes Towards e-HRM -> Innovative Organization	0.401	0.392	0.079	5.083	0.000
Organizational Climate and Culture -> Attitudes Towards e-HRM	0.764	0.757	0.068	11.235	0.000
Organizational Climate and Culture -> Innovative Organization	0.473	0.471	0.081	5.871	0.000

Tabel 7. *R Square*

	R Square
Attitudes Towards e-HRM	0.584
Innovative Organization	0.674