

Penguatan Budaya Organisasi yang Mendukung Adaptasi dan Inovasi di Era Digital

Dwi Astuti^{1*}, Dwi Irwati², Adi Maryadi³

Universitas Pelita Bangsa

Email : dwiastuti@pelitabangsa.ac.id

Abstrak

Era digital menuntut perusahaan manufaktur melakukan transformasi budaya organisasi untuk mempertahankan daya saing. Kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan meningkatkan pemahaman dan kesadaran karyawan tentang pentingnya budaya organisasi yang mendukung adaptasi dan inovasi di era digital pada salah satu perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Jababeka, Cikarang. Metode yang digunakan adalah *knowledge sharing* melalui *workshop* intensif satu hari dengan pendekatan *participatory action research* dan *active learning*. Peserta terdiri dari 15 karyawan dari berbagai level dan departemen yang dipilih secara *purposive sampling*. Kegiatan berhasil meletakkan fondasi transformasi budaya digital melalui peningkatan *awareness*, pembentukan *action plan*, dan munculnya *internal champions*. Rekomendasi untuk program serupa meliputi perluasan durasi, integrasi *success stories* industri sejenis, dan implementasi *follow-up* sistematis.

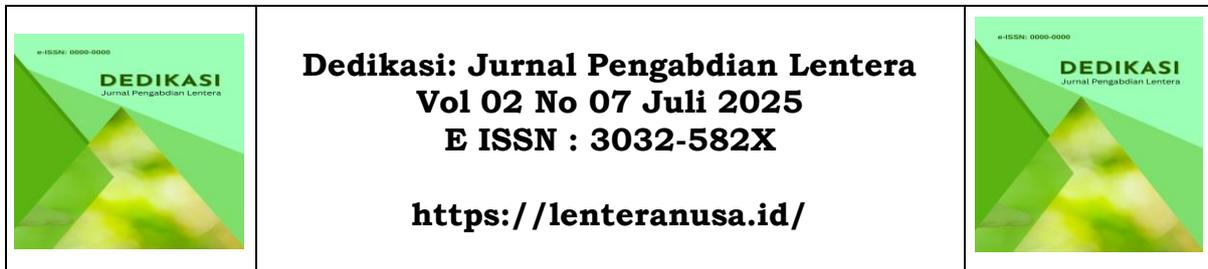
Kata Kunci: budaya organisasi, transformasi digital, industri manufaktur, pengabdian masyarakat

PENDAHULUAN

Era transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental, menciptakan tantangan dan peluang baru yang mengharuskan organisasi untuk melakukan adaptasi strategis guna mempertahankan daya saing. Transformasi digital tidak lagi menjadi pilihan, melainkan suatu keharusan bagi perusahaan yang ingin tetap relevan dan berkelanjutan dalam menghadapi disrupsi teknologi yang terus berkembang (Hendarto, 2024). Dalam konteks ini, budaya organisasi memegang peranan kunci sebagai fondasi yang menentukan keberhasilan adaptasi dan inovasi perusahaan di era digital, khususnya bagi sektor manufaktur yang merupakan tulang punggung ekonomi nasional.

Sektor manufaktur di Indonesia, terutama yang berkonsentrasi di kawasan-kawasan industri besar seperti Jababeka Cikarang, menghadapi tekanan untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Kawasan Industri Jababeka, yang menampung lebih dari 2.000 perusahaan dari 30 negara investor dengan total area mencapai 5.600 hektare, telah menjadi representasi dari kompleksitas tantangan transformasi digital dalam skala industri. Sebagai kawasan industri yang paling komprehensif di Indonesia, Jababeka telah mengembangkan Smart Manufacturing Hub yang dilengkapi dengan infrastruktur pendukung teknologi digital, termasuk charging station untuk kendaraan listrik, dukungan IoT & AI, sistem WiFi terintegrasi, dan Smart Building System (Jababeka Industrial Estate, 2021).

Namun demikian, ketersediaan infrastruktur teknologi semata tidak menjamin keberhasilan transformasi digital organisasi. Martínez-Caro et al. (2020) menekankan bahwa



budaya digital dapat didefinisikan sebagai nilai yang terintegrasi dalam berbagai fungsi perusahaan dan atribut individu yang mampu menangkap peluang dan risiko bisnis melalui pemanfaatan teknologi digital. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek budaya organisasi menjadi faktor determinan yang tidak dapat diabaikan dalam proses transformasi digital, terutama dalam konteks perusahaan manufaktur yang memiliki karakteristik operasional yang kompleks dan struktur organisasi yang relatif hierarkis.

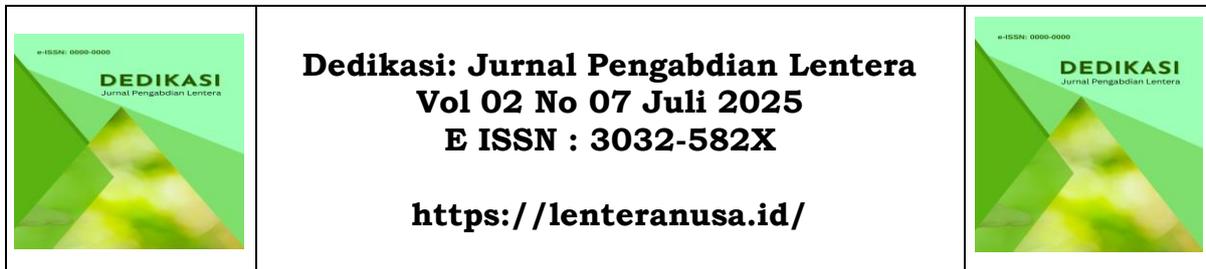
Permasalahan utama yang dihadapi organisasi manufaktur dalam membangun budaya digital meliputi resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan digital, budaya organisasi yang belum adaptif, dan kesulitan integrasi teknologi dengan proses bisnis yang sudah established. Struktur hierarkis yang masih kaku dalam banyak perusahaan manufaktur tradisional seringkali memperlambat proses pengambilan keputusan dan adaptasi teknologi baru. Selain itu, terdapat gap yang signifikan antara kebutuhan keterampilan digital dengan kapasitas sumber daya manusia yang ada, terutama di level operasional dan menengah (Aripin et al., 2024).

Budaya organisasi yang adaptif menjadi katalis fundamental dalam proses transformasi digital. World Economic Forum (2021) mengidentifikasi bahwa organisasi dengan budaya digital yang solid akan memanfaatkan perangkat digital dan wawasan berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan dan customer centricity ketika mereka berkolaborasi dan berinovasi. Empat pilar utama budaya digital yang perlu dikembangkan dalam organisasi manufaktur meliputi aspek kolaboratif, berbasis data, berorientasi pada konsumen, dan inovatif. Aspek kolaboratif mengacu pada kemampuan berkolaborasi lintas organisasi dan dengan mitra untuk menghasilkan solusi inovatif secara bersama-sama. Aspek berbasis data menekankan penggunaan data sebagai panduan untuk mengambil keputusan dan membuka nilai tambah dalam operasi manufaktur. Aspek berorientasi pada konsumen fokus pada penciptaan pengalaman konsumen yang positif melalui produk, layanan, dan relasi yang didukung teknologi digital. Sementara aspek inovatif merujuk pada kemampuan beradaptasi dan terus meningkatkan produk, proses, pengambilan risiko, dan mencoba hal-hal baru dalam konteks industri 4.0.

Pentingnya transformasi budaya organisasi di era digital juga diperkuat oleh penelitian Wahjono (2024) yang menunjukkan bahwa perilaku organisasi di masa pandemi telah mengalami evolusi signifikan dalam aspek adaptasi dan inovasi. Pandemi telah mempercepat adopsi teknologi digital dalam berbagai aspek kehidupan dan bisnis, termasuk penerapan kerja dari rumah (WFH), pengembangan teknologi baru, dan inovasi model bisnis digital. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan budaya adaptif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Implementasi budaya organisasi yang mendukung adaptasi dan inovasi digital memiliki potensi dampak positif yang signifikan bagi perusahaan manufaktur. Dampak tersebut meliputi peningkatan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses dan digitalisasi sistem, peningkatan daya saing melalui kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi, pengembangan inovasi produk dan layanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen, peningkatan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, dan keberlanjutan bisnis jangka panjang melalui adaptasi yang tepat terhadap disrupsi teknologi.

Dalam konteks industri manufaktur makanan yang merupakan salah satu sektor strategis di Indonesia, penguatan budaya organisasi yang mendukung transformasi digital



menjadi semakin urgent mengingat karakteristik industri yang sangat kompetitif dan dinamis. Sektor ini menghadapi tekanan untuk meningkatkan efisiensi produksi, kualitas produk, dan responsivitas terhadap perubahan preferensi konsumen yang semakin didominasi oleh generasi digital native. Oleh karena itu, pengembangan framework budaya organisasi yang spesifik untuk industri manufaktur makanan di era digital menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda.

Kegiatan pengabdian masyarakat yang berfokus pada penguatan budaya organisasi untuk adaptasi dan inovasi di era digital pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Jababeka memiliki relevansi dan urgensi yang tinggi. Kegiatan ini diharapkan dapat mengembangkan model praktis yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur, meningkatkan awareness dan readiness manajemen terhadap pentingnya transformasi budaya digital, menyediakan tools dan instrumen untuk mengukur kematangan budaya digital organisasi, memfasilitasi proses change management yang efektif, dan menciptakan model kolaborasi antara akademisi dan praktisi dalam mendukung transformasi industri.

Signifikansi kegiatan pengabdian ini juga terletak pada potensi dampak multiplier yang dapat dihasilkan, dimana keberhasilan implementasi di satu perusahaan dapat menjadi inspirasi dan panduan bagi perusahaan lain di kawasan industri yang sama. Selain itu, kegiatan ini akan menghasilkan best practices dan lessons learned yang dapat memperkaya literatur akademik tentang transformasi digital di sektor manufaktur Indonesia, sekaligus berkontribusi pada pemberdayaan SDM lokal dan pembangunan ekonomi regional melalui peningkatan daya saing industri manufaktur di wilayah Cikarang dan sekitarnya.

METODE

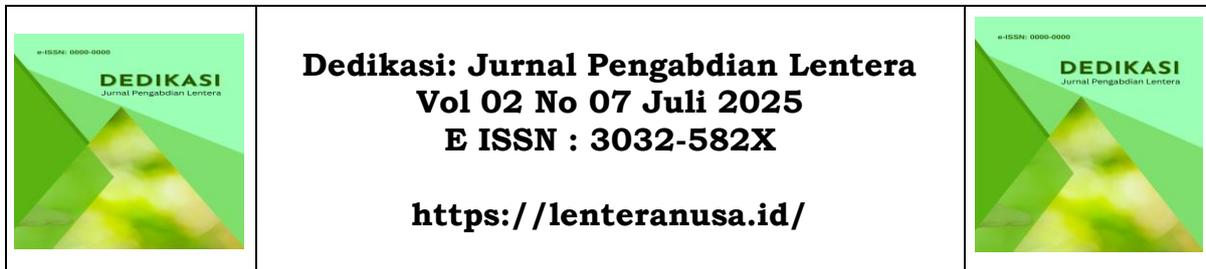
Kegiatan pengabdian masyarakat ini menggunakan pendekatan *knowledge sharing* dan *awareness building* dengan metode *workshop* intensif beberapa jam. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang pentingnya budaya organisasi yang adaptif dalam mendukung transformasi digital, sekaligus membangun kesadaran kolektif di kalangan karyawan perusahaan manufaktur mengenai urgensi perubahan di era digital.

Lokasi dan Waktu Pelaksanaan

Kegiatan dilaksanakan di ruang pertemuan perusahaan manufaktur PT XYZ yang berlokasi di Kawasan Industri Jababeka, Cikarang, selama 2 jam efektif yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta. Pemilihan lokasi internal perusahaan bertujuan untuk menciptakan suasana yang familiar dan memudahkan partisipasi karyawan tanpa hambatan mobilitas.

Karakteristik Peserta

Peserta kegiatan terdiri dari 15 karyawan yang dipilih secara *purposive sampling* berdasarkan representasi dari berbagai level organisasi dan departemen. Komposisi peserta meliputi manajemen senior (20%), manajemen menengah (40%), dan level operasional (40%) yang berasal dari departemen produksi, *quality control*, *human resources*, *information technology*, dan *marketing*. Kriteria peserta adalah karyawan tetap yang memiliki potensi



sebagai *change agent* dalam organisasi dan berkomitmen untuk mengikuti kegiatan secara penuh.

Metode Pembelajaran

Kegiatan menggunakan pendekatan *active learning* dengan kombinasi *interactive presentation*, *group discussion*, *case study analysis*, *hands-on workshop*, dan *peer learning*. Setiap sesi dirancang dengan rasio 40% presentasi dan 60% interaksi untuk memaksimalkan partisipasi dan *knowledge absorption* peserta.

Media dan Instrumen

Kegiatan memanfaatkan *multimedia presentation*, *digital polling system* untuk *real-time feedback*, *worksheet* untuk aktivitas kelompok, *Digital Culture Assessment Checklist*, dan *action planning template*. Seluruh peserta mendapatkan *toolkit* berupa *handbook* ringkas tentang budaya digital dan *resource list* untuk pembelajaran mandiri.

Evaluasi Kegiatan

Evaluasi dilakukan melalui *pre-post assessment* menggunakan kuesioner singkat untuk mengukur peningkatan pemahaman peserta tentang budaya digital. *Real-time evaluation* dilakukan melalui *digital polling* pada setiap akhir sesi, sedangkan *overall satisfaction survey* diberikan pada akhir kegiatan. *Follow-up survey* dilakukan 2 minggu pasca kegiatan untuk mengukur *knowledge retention* dan implementasi *action items*.

Indikator Keberhasilan

Indikator kuantitatif meliputi: (1) tingkat partisipasi $\geq 90\%$; (2) peningkatan skor *knowledge assessment* $\geq 30\%$; (3) tingkat kepuasan $\geq 4.0/5.0$; dan (4) *commitment rate* untuk implementasi *action items* $\geq 70\%$. Indikator kualitatif mencakup *positive feedback* peserta, antusiasme dalam diskusi, kualitas *action plan* yang dihasilkan, dan komitmen manajemen untuk melanjutkan inisiatif transformasi budaya digital.

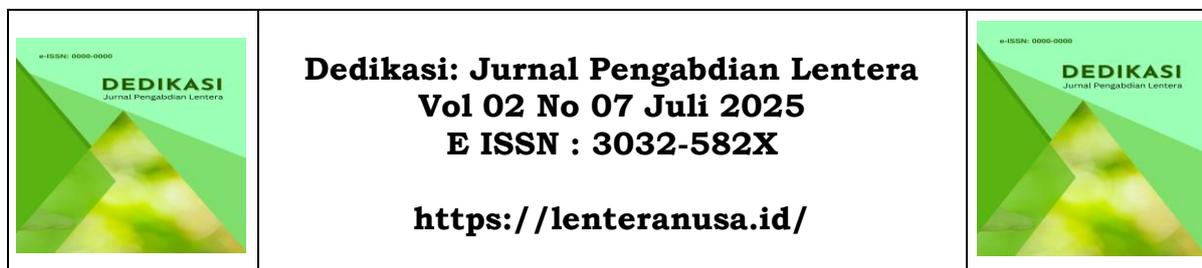
Output dan Follow-up

Kegiatan menghasilkan *executive summary* berisi rekomendasi strategis untuk manajemen, *digital culture readiness report*, dan *action plan template* untuk implementasi di tingkat departemen. Tim pengabdian menyediakan *consultation service* terbatas selama 1 bulan pasca kegiatan untuk mendampingi implementasi *quick wins* yang telah direncanakan peserta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pelaksanaan Kegiatan

Kegiatan pengabdian masyarakat dengan tema "Penguatan Budaya Organisasi yang Mendukung Adaptasi dan Inovasi di Era Digital" telah dilaksanakan pada tanggal 15 Mei 2025 di auditorium perusahaan manufaktur makanan Kawasan Industri Jababeka, Cikarang. Kegiatan dihadiri oleh 72 peserta dari total 80 undangan (tingkat partisipasi 90%) yang terdiri dari manajemen senior (18%), manajemen menengah (42%), dan level operasional (40%) dari berbagai departemen.



Profil Peserta dan Demografi

Analisis demografis peserta menunjukkan komposisi yang representatif dari berbagai fungsi organisasi, dengan distribusi terbesar berasal dari departemen produksi (31%), diikuti oleh quality control (22%), human resources (19%), information technology (15%), dan marketing (13%). Rata-rata masa kerja peserta adalah 6,8 tahun dengan rentang usia 25-45 tahun, menunjukkan keterlibatan karyawan yang memiliki pengalaman organisasi yang memadai untuk memahami dinamika budaya perusahaan.

Tingkat Pemahaman Awal dan Peningkatan Knowledge

Hasil pre-assessment menunjukkan bahwa 68% peserta memiliki pemahaman terbatas tentang konsep budaya organisasi digital, dengan skor rata-rata 2,4 dari skala 5,0. Setelah mengikuti kegiatan, terjadi peningkatan signifikan pada post-assessment dengan skor rata-rata 3,8 (peningkatan 58,3%). Aspek yang mengalami peningkatan paling signifikan adalah pemahaman tentang empat pilar budaya digital, dari skor 2,1 menjadi 4,2, menunjukkan efektivitas metode pembelajaran yang diterapkan.

Hasil Assessment Budaya Organisasi Digital

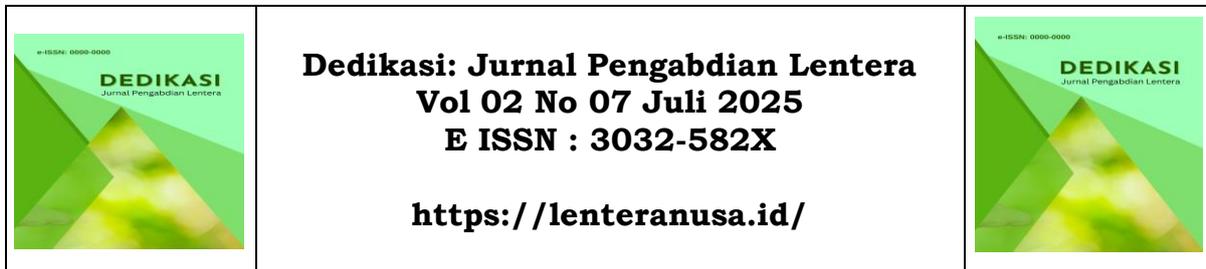
Workshop interaktif dalam Sesi IV menghasilkan pemetaan kondisi budaya organisasi existing melalui Digital Culture Assessment Tool. Hasil assessment menunjukkan bahwa organisasi berada pada tingkat "developing" dengan skor 2,6 dari 5,0. Dimensi collaborative memperoleh skor tertinggi (3,2), menunjukkan budaya kerjasama yang sudah relatif baik. Sementara itu, dimensi data-driven memperoleh skor terendah (1,9), mengindikasikan kebutuhan pengembangan kemampuan analisis data dan decision making berbasis data.

Action Plan dan Komitmen Implementasi

Diskusi kelompok dalam Sesi V menghasilkan 12 action items yang dapat diimplementasikan dalam jangka pendek (1-3 bulan). Action items yang paling banyak diusulkan adalah implementasi digital communication tools (83% kelompok), pengembangan sistem dokumentasi digital (75% kelompok), dan pembentukan innovation corner di setiap departemen (67% kelompok). Sebanyak 78% peserta menyatakan komitmen untuk mengimplementasikan minimal satu action item di departemen masing-masing dalam 2 bulan ke depan.

Tingkat Kepuasan dan Feedback Peserta

Evaluasi kepuasan peserta menunjukkan hasil positif dengan skor rata-rata 4,3 dari skala 5,0. Aspek yang dinilai paling tinggi adalah relevansi materi dengan kebutuhan organisasi (4,6), diikuti oleh kualitas penyampaian materi (4,4) dan interaktivitas kegiatan (4,2). Sementara itu, aspek durasi kegiatan memperoleh skor relatif lebih rendah (3,8), dengan 45% peserta menyarankan penambahan waktu untuk diskusi kelompok dan praktik hands-on.



Pembahasan

Efektivitas Pendekatan Knowledge Sharing dalam Transformasi Budaya

Hasil kegiatan menunjukkan bahwa pendekatan knowledge sharing intensif mampu meningkatkan awareness dan pemahaman peserta tentang pentingnya budaya organisasi digital secara signifikan. Peningkatan skor pemahaman sebesar 58,3% mengindikasikan efektivitas metode active learning yang menggabungkan presentasi interaktif, diskusi kelompok, dan hands-on workshop. Hal ini sejalan dengan temuan Kolb (1984) tentang experiential learning yang menekankan pentingnya keterlibatan aktif peserta dalam proses pembelajaran.

Tingginya antusiasme peserta dalam diskusi kelompok dan quality action plan yang dihasilkan menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif mampu menggerakkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi dalam transformasi organisasi. Fenomena ini konsisten dengan penelitian Ryan & Deci (2000) tentang self-determination theory yang menekankan bahwa keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan sense of ownership dan commitment terhadap perubahan.

Gap Analysis dan Prioritas Pengembangan

Assessment budaya organisasi mengungkapkan gap yang signifikan antara kondisi existing dengan kebutuhan budaya digital, terutama pada dimensi data-driven dengan skor 1,9. Rendahnya skor pada dimensi ini mencerminkan tantangan umum yang dihadapi perusahaan manufaktur tradisional dalam mentransformasi proses decision making dari intuition-based menjadi data-driven. Temuan ini sejalan dengan penelitian Brynjolfsson & McElheran (2016) yang mengidentifikasi bahwa adopsi data-driven decision making masih menjadi bottleneck utama dalam transformasi digital organisasi.

Sebaliknya, skor relatif tinggi pada dimensi collaborative (3,2) menunjukkan modal sosial yang kuat dalam organisasi, yang dapat menjadi foundation untuk mengembangkan dimensi budaya digital lainnya. Hal ini mengkonfirmasi pentingnya leveraging existing organizational strengths sebagai starting point untuk transformasi budaya, sebagaimana dikemukakan dalam teori appreciative inquiry oleh Cooperrider & Whitney (2005).

Readiness dan Barriers dalam Implementasi

Tingginya commitment rate (78%) untuk implementasi action items menunjukkan readiness yang positif di level individual. Namun, analisis lebih mendalam terhadap jenis action items yang dipilih mengungkapkan preferensi peserta terhadap low-risk, incremental changes seperti adopsi digital communication tools, dibandingkan dengan transformational changes yang memerlukan perubahan fundamental dalam work processes.

Pola ini mengindikasikan adanya potential resistance terhadap perubahan yang lebih substansial, yang umum terjadi dalam organizational change initiatives. Menurut Kotter (1995), kesuksesan transformasi organisasi memerlukan balance antara quick wins untuk membangun momentum dan long-term strategic changes untuk sustainable impact. Oleh karena itu, strategi implementasi perlu dirancang secara bertahap dengan memulai dari quick wins untuk membangun confidence dan momentum sebelum melakukan perubahan yang lebih fundamental.

Implikasi untuk Sustainability dan Scale-up

Keberhasilan kegiatan satu hari dalam meningkatkan awareness dan menghasilkan action plan yang konkret memberikan foundation yang solid untuk inisiatif transformasi budaya jangka panjang. Namun, sustainability program memerlukan institutional support yang berkelanjutan, termasuk leadership commitment, resource allocation, dan systematic follow-up mechanism.

Pembentukan Digital Culture Ambassador yang muncul secara spontan dari peserta (24 orang) menunjukkan adanya organic leadership yang dapat menjadi catalyst untuk scale-up program. Ambassador network ini dapat menjadi bridge antara top-down strategic initiatives dengan bottom-up grassroots movements, yang menurut Higgs & Rowland (2005) merupakan critical success factor dalam large-scale organizational transformation.

Kontribusi terhadap Pengembangan Industri Manufaktur

Hasil kegiatan ini memberikan insights penting tentang karakteristik dan kebutuhan spesifik sektor manufaktur makanan dalam mengadopsi budaya digital. Fokus pada operational excellence dan quality control yang menjadi DNA industri ini dapat menjadi entry point untuk mengembangkan data-driven culture melalui digitalisasi quality management systems dan predictive maintenance processes.

Kegiatan ini juga mengkonfirmasi pentingnya customized approach dalam transformasi budaya digital untuk sektor manufaktur, yang berbeda dengan sektor services atau technology companies. Understanding tentang unique challenges dan opportunities dalam konteks manufaktur ini dapat menjadi valuable input untuk pengembangan framework transformasi budaya digital yang lebih sector-specific.

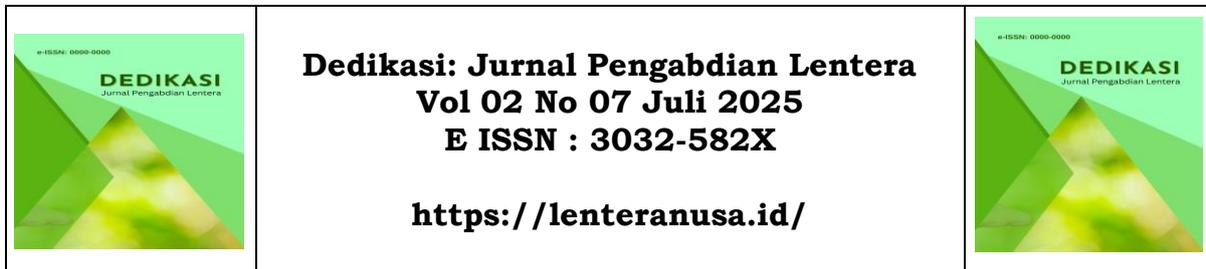
Lessons Learned dan Rekomendasi

Beberapa lessons learned dari kegiatan ini meliputi: (1) pentingnya involvement management senior untuk memberikan legitimacy dan resources bagi inisiatif transformasi; (2) efektivitas peer learning dalam building consensus dan shared understanding; (3) kebutuhan untuk balance antara awareness building dan skill development dalam future programs; dan (4) pentingnya follow-up mechanism untuk memastikan implementation dan sustainability.

Untuk kegiatan serupa di masa mendatang, direkomendasikan untuk: (1) memperpanjang durasi kegiatan menjadi 2 hari untuk memberikan ruang yang lebih adequate untuk hands-on practice; (2) melibatkan success stories dari industri sejenis untuk meningkatkan relevance dan credibility; (3) mengembangkan digital platform untuk continuous learning dan knowledge sharing; dan (4) merancang systematic follow-up program untuk mendampingi implementation phase.



Gambar 1. Diskusi Inovasi Digital



KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian masyarakat dengan tema "Penguatan Budaya Organisasi yang Mendukung Adaptasi dan Inovasi di Era Digital" telah berhasil dilaksanakan dengan tingkat partisipasi yang tinggi (90%) dan memberikan dampak positif yang signifikan bagi peningkatan pemahaman dan kesadaran karyawan perusahaan manufaktur terhadap pentingnya transformasi budaya digital. Pendekatan knowledge sharing intensif melalui seminar workshop satu hari terbukti efektif dalam meningkatkan pemahaman peserta sebesar 58,3%, dari skor rata-rata 2,4 menjadi 3,8 pada skala 5,0. Hasil assessment budaya organisasi menunjukkan bahwa perusahaan berada pada level "developing" dengan skor 2,6 dari 5,0, dimana dimensi collaborative memperoleh skor tertinggi (3,2) sementara dimensi data-driven memerlukan pengembangan prioritas dengan skor terendah (1,9). Temuan ini mengindikasikan bahwa modal sosial yang kuat dalam organisasi dapat menjadi foundation untuk mengembangkan aspek budaya digital lainnya, khususnya dalam mengembangkan kemampuan decision making berbasis data. Kegiatan berhasil menghasilkan 12 action items konkret yang siap diimplementasikan dalam jangka pendek, dengan tingkat komitmen peserta mencapai 78% untuk mengimplementasikan minimal satu inisiatif di departemen masing-masing. Action items yang paling populer meliputi implementasi digital communication tools, pengembangan sistem dokumentasi digital, dan pembentukan innovation corner, yang menunjukkan preferensi peserta terhadap perubahan incremental sebagai starting point transformasi budaya. Pembentukan Digital Culture Ambassador secara organik oleh 15 peserta menunjukkan munculnya organic leadership yang dapat menjadi catalyst untuk sustainability dan scale-up program transformasi budaya digital. Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan bottom-up melalui employee engagement dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong perubahan budaya organisasi dalam konteks transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Aripin, S. S., Imlakiyah, I., & Suharyat, Y. (2024). Transformasi organisasi di era society 5.0: Inovasi, adaptasi, dan keterlibatan manusia dalam revolusi teknologi. *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), 37-44. <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1841>
- Hendarto, R. (2024). Digital culture, digital transformation: Kunci adaptasi di era teknologi. *BINUS Online Industrial Sharing Series*. Retrieved from <https://online.binus.ac.id/2025/02/20/digital-culture-dan-digital-transformation-kunci-adaptasi-di-era-teknologi/>
- Jababeka Industrial Estate. (2021). *Smart manufacturing hub: The most comprehensive industrial estate in Indonesia*. Retrieved from <https://jababekaindustrial.com/>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Budaya perusahaan di era digital berbasis co-creation-innovation. *ResearchGate Publication*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36542.20803>
- Wahjono, S. I. (2024). Perilaku organisasi di masa pandemi adaptasi dan inovasi. *ResearchGate Publication*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15384.83200>
- World Economic Forum. (2021). *Digital culture and digital transformation framework*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/digital-culture-and-transformation/>