

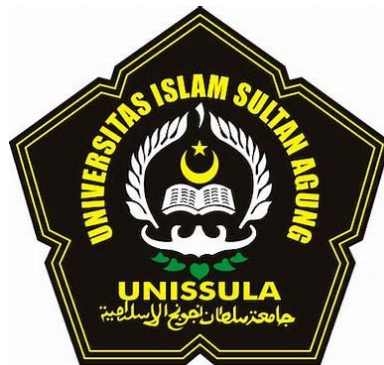
Hubungan *Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience* Terhadap *Innovation Work Behavior* Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Sabrina Nabilla Afif

30402200220

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SEMARANG
2025**

Hubungan *Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience* Terhadap *Innovation Work Behavior* Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh:

Sabrina Nabilla Afif

30402200220

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJAMEN SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

Hubungan Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience Terhadap Innovation Work Behavior Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah

Disusun oleh:

Sabrina Nabilla Afif

NIM : 30402200220

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 Desember 2025

Pembimbing,



Dr. Agustina Eitriani Nugrum, S.Pd., M.M

NIK. 210421057

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

Hubungan *Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience Terhadap Innovation Work Behavior* Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah

Disusun oleh:

Sabrina Nabilla Afif


NIM : 30402200220

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 Desember 2025

Pembimbing,



Dr. Agustina Fitriani Nugrum, S.Pd., M.M

NIK. 210421057



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., M.M

NIK.2104160

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sabrina Nabilla Afif

NIM : 304022200220

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultang Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul “*Hubungan Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience Terhadap Innovation Work Behavior Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah*” merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan plagiasi dari orang lain ataupun duplikasi karya milik orang lain. Dan selain dari pada itu, saya menyatakan bahwa sumber informasi dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan ke dalam daftar pustaka. Jika bila terbukti dikemudian hari hasil skripsi ini merupakan hasil plagiasi atau duplikasi dari milik karya orang lain, maka saya siap bersedia untuk menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini, saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Semarang, 23 Desember 2025

Pembuat Pernyataan,



Sabrina Nabilla Afif

NIM. 30402200220

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sabrina Nabilla Afif
Nim : 30402200220
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul :

“HUBUNGAN *DIGITAL LEADERSHIP, WORK ENGAGEMENT, DAN ORGANIZATION EXPERIENCE* TERHADAP *INNOVATION WORK BEHAVIOR* PADA PEKERJA BERPENGALAMAN AKTIF ORGANISASI DI JAWA TENGAH”

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 24 Februari 2026

Pembuat Pernyataan,



Sabrina Nabilla Afif

NIM. 30402200220

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sesungguhnya bersama kesulitan selalu ada kemudahan.”

(QS. Al-Insyirah: 6)

Proses tidak pernah mengkhianati hasil, selama diiringi dengan usaha dan doa.

Bahkan jika ditemukan kegagalan dalam berproses, itu adalah langkah awal menuju kesuksesan yang lebih besar.

(Sabrina Nabilla Afif)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur, skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. **Allah SWT**, atas segala rahmat, kesehatan, dan kemudahan yang diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. **Kedua orang tua tercinta**, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan pengorbanan tanpa henti dalam setiap langkah perjalanan pendidikan penulis.
3. **Keluarga besar**, yang selalu memberikan semangat dan motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini.
4. **Dosen pembimbing dan seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unissula**, atas bimbingan, ilmu, serta arahan yang sangat berarti bagi penulis.
5. **Teman-teman seperjuangan**, yang telah menjadi tempat berbagi cerita, dukungan, dan motivasi selama masa perkuliahan.

6. Dan **almamater tercinta Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)**, sebagai tempat penulis menimba ilmu dan membentuk karakter.



ABSTRAK

Transformasi teknologi membuat dunia kerja berubah menjadi lebih cepat. Setiap perusahaan dituntut mampu melakukan inovasi untuk mendukung perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa faktor yang menjadi prediktif dari perilaku kerja yang inovatif (*Innovation Work Behaviour*). Dari penelitian terdahulu terdapat faktor *Digital Leadership*, *Work Engagement*, *Organization Experience* yang diteliti namun belum secara komprehensif melakukan analisis secara simultan pengaruh variabel tersebut. Penelitian ini fokus pada angkatan kerja generasi Z di Jawa Tengah yang memiliki pengalaman aktif organisasi pada waktu mereka menempuh pendidikan formal. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 271 responden. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner online kemudian dianalisis dengan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel *independen*, yaitu *Digital Leadership*, *Work Engagement*, dan *Organization Experience* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *dependen*, yaitu *Innovation Work Behavior*. Penelitian ini dapat menjadi acuan untuk perusahaan dalam memperhatikan pengalaman masa lalu berorganisasi dapat membangun jiwa kepemimpinan di era digital yang serba cepat dan dapat mendukung *agility* perusahaan. Keterlibatan karyawan Gen Z juga meningkatkan kemauan untuk berpartisipasi dan mencari alternatif solusi sebagai bentuk inovasi. Penelitian ini menguatkan pentingnya peran linkage antara industri/dunia kerja dengan pendidikan tinggi.

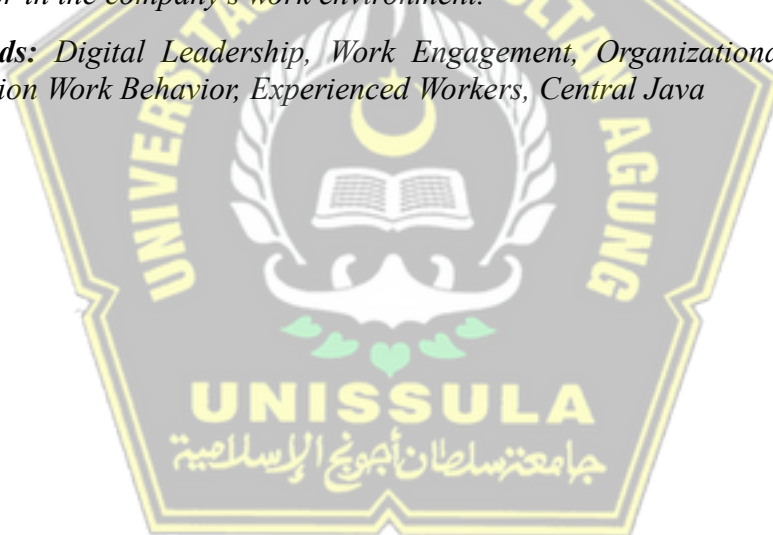
Kata kunci: Kepemimpinan Digital, Keterlibatan Kerja, Pengalaman Organisasi, Perilaku Kerja Inovasi, Pekerja Berpengalaman.

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوع الإسلامية

ABSTRACT

The changing times that have become competitive between companies to maintain their business are the biggest challenges being faced. One of the ways that is very much a solution in overcoming these challenges is to innovate. In this research study, it aims to examine the relationship between Digital Leadership, Work Engagement, Organization Experience, and Innovation Work Behavior in workers with experience in active organizations in Central Java. This type of research uses quantitative research with purposive sampling techniques on 100 respondents. The data collected through an online questionnaire was then analyzed with PLS-SEM using SmartPLS. And for now, the results of the study show that the three independent variables, namely Digital Leadership, Work Engagement, and Organization Experience, have a significant relationship with the dependent variable, namely Innovation Work Behavior. And this research can be a reference for companies in paying attention to Digital Leadership, Work Engagement, Organization Experience, as a strategic effort in improving Innovation Work Behavior in the company's work environment.

Keywords: *Digital Leadership, Work Engagement, Organizational Experience, Innovation Work Behavior, Experienced Workers, Central Java*



KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT atas berkat dan rahmat-Nya. Sholawat serta salam penulis sampaikan kepada junjungan kita, yaitu Nabi Muhammad SAW, sehingga kita semua mampu menyelesaikan Skripsi, dengan judul **“Hubungan *Digital Leadership, Work Engagement, dan Organization Experience Terhadap Innovation Work Behavior Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah*”** Skripsi ini dibuat untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan Studi pada Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
2. Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., MM selaku kepala program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd.,M.M selaku dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan, dan nasehat kepada penulis yang sangat berharga dalam penyusunan Skripsi ini.
4. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal berupa pengetahuan sebagai pedoman dalam penulisan Skripsi.
5. Ibu Siti Munthhovi'ah yang selalu menyertakan doa, motivasi, dan semangat.
6. Bapak Widarto yang telah memberikan saya doa, motivasi, dan semangat.

7. Diri saya sendiri yang mampu berjuang dalam keadaan apapun tak kenal lelah walaupun banyak cobaan mampu melawan rasa takut ini untuk keberhasilan diri sendiri.

Demikian yang dapat saya sampaikan dalam penulisan skripsi ini. Saya menyadari sepenuhnya bahwa tidak ada hasil karya yang sempurna di dunia ini, karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT semata. Saya dengan rendah hati menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan, baik dari segi isi, teknik penulisan, maupun penyampaian argumentasi ilmiahnya. Karena itu, segala bentuk kritik dan saran yang membangun mampu menyempurnakan karya ini di masa mendatang. Besar harapan saya, skripsi ini dapat memberikan manfaat, tidak hanya bagi penulis secara pribadi dalam pengembangan pengetahuan dan pengalaman, tetapi juga bagi pembaca, peneliti selanjutnya, maupun pihak-pihak yang berkepentingan di bidang yang terkait.

Semarang, 23 Desember 2025

Pembuat Pernyataan,



Sabrina Nabilla Afif

NIM. 30402200220

DAFTAR ISI

Hubungan <i>Digital Leadership</i> , <i>Work Engagement</i> , dan <i>Organization Experience</i> Terhadap <i>Innovation Work Behavior</i> Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah.....	1
HALAMAN PENGESAHAN	3
SKRIPSI.....	3
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	6
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	7
MOTTO.....	7
ABSTRAK	9
KATA PENGANTAR	11
DAFTAR ISI	13
DAFTAR GAMBAR.....	15
BAB I.....	16
PENDAHULUAN.....	16
1.1 Latar Belakang Masalah.....	16
1.2 Perumusan Masalah.....	19
1.3 Pernyataan Penelitian	20
1.4 Tujuan Penelitian.....	20
1.5 Manfaat Penelitian.....	20
BAB II.....	21
TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1 <i>Digital Leadership</i>	21
2.2 <i>Work Engagement</i>	22
2.3 <i>Organization Experience</i>	23
2.5 Hubungan <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Innovation Work Behavior</i>	26
2.6 Hubungan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Innovation Work Behavior</i>	28
2.8 Kerangka Pemikiran	33
BAB III.....	34
METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Metode Penelitian.....	34
3.2 Populasi, Sampel, dan Metode Penarikan Sampel	34

3.2.1 Populasi.....	34
3.2.2 Sampel	35
3.2.3 Metode Penarikan Sampel.....	36
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	37
3.3.1 Sumber Data.....	37
3.3.2 Jenis Data	38
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	39
3.5 Variabel dan Operasional Variabel	39
3.5.1 Variabel Penelitian.....	39
3.5.2 Operasional Variabel	41
3.6 Teknik Analisis Data	44
3.6.1 Uji Statistik Deskriptif	45
3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Mode).....	46
3.6.3 Uji Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>)	47
3.6.4. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel).....	47
BAB IV	49
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian/Responden	49
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden	49
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	53
4.3.1 <i>Digital Leadership</i>	54
4.3.2 <i>Work Engagement</i>	55
4.3.3 <i>Organization Experience</i>	56
4.3.4 <i>Innovation Work Behavior</i>	56
4.4 Analisis Data	57
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	64
4.5.1 Hubungan <i>Digital Leadership</i> terhadap <i>Innovation Work Behavior</i>	64
4.5.2 Hubungan <i>Work Engagement</i> terhadap <i>Innovation Work Behavior</i>	64
BAB V.....	66
PENUTUP	66
5.1 Kesimpulan	66
5.1.1 Simpulan Berdasarkan Masalah Penelitian	66
5.1.2 Kesimpulan Berdasarkan Hasil Pengujian Hipotesis	66

5.2 Implikasi Manajerial.....	67
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	68
5.4 Agenda Penelitian Mendatang	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN KUESIONER	78
Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian Kuantitatif	78
Hubungan <i>Digital Leadership</i> , <i>Work Engagement</i> , dan <i>Organization Experience</i> Terhadap <i>Innovation Work Behavior</i> Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	33
Gambar 4.1 Model Penelitian Hasil	58

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	41
Tabel 3.2 Kriteria Penilaian Evaluasi Inner Model.....	47
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	50
Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel <i>Digital Leadership</i>	54
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel <i>Work Engagement</i>	55
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Organization Experience</i>	56
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Innovation Work Behavior</i>	57
Tabel 4.6 Hasil Pengujian AVE.....	58
Tabel 4.7. Hasil Pengujian HTMT	59
Tabel 4.8 Hasil Pengujian <i>Fornell Larcker</i>	60
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas	60
Tabel 4.10 Hasil Pengujian <i>R-Square Adjusted</i>	61
Tabel 4.11 Hasil Pengujian <i>F-Square</i>	61
Tabel 4.12 Hasil Pengujian <i>Q-Square</i>	62
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Direct Effect</i>	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini persaingan perusahaan semakin ketat, karena meliputi perubahan perkembangan ekonomi, sosial, maupun teknologi yang semakin pesat. (Pandanningrum & Nugraheni, 2021). Untuk mempertahankan daya saing dan keberlangsungan organisasi, maka dari ini, perlu adanya inovasi dari perusahaan agar melihat sejauh mana individu dapat berkontribusi terhadap perubahan dan perkembangan yang semakin pesat. (Xu & Suntrayuth, 2022) Perusahaan atau karyawan dapat memberikan solusi atau ide agar perusahaan tetap bergerak dan tidak mengalami kerugian dalam hal apapun, seperti pandemi, perkembangan zaman, atau perubahan teknologi. (Kurniawati & Suharnomo, 2023) Perusahaan dengan tingkat kapasitas inovasi yang lebih tinggi dapat beroperasi dengan lebih efektif.

Seperti fenomena covid pada awal 2020 yang pernah terjadi, dan menyebabkan banyak perusahaan gagal dalam menjalankan produksinya, termasuk perusahaan yang bergerak dalam bidang kreatif. Hal ini disebabkan, karena terhambatnya masyarakat dalam berinteraksi di luar ruangan, karena adanya *social distancing*. Banyak perusahaan mengalami penurunan penjualan, distribusi kurang lancar, dan pemutusan hubungan kerja (Baharudin et al., 2022). Menurut (Pradana et al., 2023), juga menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara karyawan marketing perbankan di Kota A dan kota B, di mana karyawan di Kota A telah menerapkan strategi inovatif seperti mengadakan event dan pembinaan usaha langsung, sedangkan di Kota B masih menggunakan cara lama dalam mencari nasabah, yang berdampak pada rendahnya minat masyarakat terhadap produk perbankan, sebagaimana ditunjukkan oleh survei terhadap 320 pelaku UMKM perempuan di Yogyakarta dan Jawa Tengah tahun 2021, yang mengungkapkan bahwa 83,7% lebih memilih menggunakan dana pribadi daripada mengakses

pinjaman bank, sehingga menegaskan pentingnya perilaku kerja inovatif (*Innovation Work Behavior*) dalam mendukung pencapaian target perusahaan (Pradana et al., 2023).

Salah satu faktor untuk menentukan bagaimana kelancaran organisasi berjalan adalah kepemimpinan. Kemimpinan memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi karyawan dan perilaku kerja inovasi (IWB). Dari banyak bentuk kepemimpinan yang saat ini banyak dibicarakan adalah kepemimpinan digital. Salah Perusahaan konstruksi X, sebagai Badan Usaha Milik Negara, mendorong transformasi digital dengan mengandalkan kepemimpinan digital yang didukung oleh budaya kerja Badan Usaha Milik Negara (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), dan keterlibatan karyawan. Kepemimpinan digital membangun organisasi menghadapi perubahan, mendorong inovasi, dan membangun koneksi adaptif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Kepemimpinan digital mencakup 5 dimensi utama, yaitu: kepemimpinan visioner, budaya pembelajaran digital, keunggulan profesional, perbaikan sistematis, dan kewarganegaraan digital (Aslan, 2019).

Kesuksesan sebuah perusahaan juga bergantung pada kinerja karyawan yang memahami dan memberikan upaya inovatif di tempat kerja (Ones Charli et al., 2023). Pada penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh *work engagement* yang menunjukkan pengaruh positif terhadap IWB di perusahaan multinasional, namun juga terdapat dari studi lain yang menunjukkan, bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap IWB di kalangan guru dan pegawai bank syariah. (Nathaniel & Dewi, 2024). Perbedaan hasil ini yang menjadi pemilihan variabel dalam penelitian ini, yaitu keterlibatan kerja yang mempengaruhi *innovation work behavior*.

Di dalam dunia kerja, mahasiswa akan memasuki dunia kerja setelah lulus dari perguruan tinggi, di mana mereka memerlukan *hard skill & soft skill*. Namun, kebutuhan dunia kerja saat ini lebih menekankan terhadap *soft skill*. Hasil penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa menurut Harvard University, hanya 20% kesuksesan ditentukan oleh kecerdasan intelektual, sedangkan 80% sisanya berasal

dari kemampuan memahami diri sendiri dan berinteraksi dengan orang lain. Keaktifan dalam berorganisasi juga memberikan dampak positif, dan menegaskan adanya manfaat dari keterlibatan organisasi kemahasiswaan, seperti halnya dapat meningkatkan kemampuan berpikir, komunikasi, interpersonal, dan kepercayaan diri. Selain itu, studi empiris menunjukkan bahwa iklim organisasi juga dapat mempengaruhi motivasi individu (Suranto & Rusdianti, 2018). Dan kemampuan inilah yang sangat dibutuhkan di dalam dunia kerja untuk mengembangkan sebuah inovasi.

Walaupun dalam fenomena penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership*, merupakan faktor utama pendorong IWB (*Innovation Work Behavior*) di era digital, namun banyak perusahaan yang masih kesulitan dalam menerapkan kepemimpinan digital, khususnya di Jawa Tengah (Chandra Sari et al., 2024). Sementara itu keberhasilan perusahaan juga bergantung pada *work engagement*, karena faktor ini memiliki peran yang cukup penting dalam generasi dan sektor perusahaan. Akan tetapi, terdapat dari studi lain yang menunjukkan, bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap IWB di kalangan guru dan pegawai bank syariah (Nathaniel & Dewi, 2024). Dan juga keterlibatan kerja masih tergolong rendah yang dapat menyebabkan terhambatnya inovasi di kalangan pekerja Gen Z di Jawa Tengah (Chandra Sari et al., 2024). Selain dari pada itu, di dalam dunia kerja sebagai pekerja juga sangat penting dalam memiliki skill untuk mengembangkan sebuah inovasi, karena itu *Organization experience* menjadi faktor dalam menciptakan inovasi yang akan berdampak untuk keberlanjutan kejayaan perusahaan, menurut (Suranto & Rusdianti, 2018). Dan di sisi lain, masih belum banyak penelitian yang mengkaji, bahwa pengalaman organisasi bermanfaat dalam mengembangkan inovasi untuk perusahaan. Perbedaan dari beberapa hasil inilah yang mungkin akan menjadi pemilihan variabel dalam penelitian ini, yaitu *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience* yang mempengaruhi *innovation work behavior*.

Penelitian ini penting untuk memahami hubungan antara *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience*, terhadap *innovation work*

behavior di kalangan pekerja berpengalaman aktif organisasi di Jawa Tengah, karena di dalam dunia kerja pastinya inovasi itu penting untuk keberlangsungan perusahaan. Dan penelitian ini mungkin akan menjadi terapan di dalam sebuah perusahaan untuk keberlangsungan kesuksesan keberlanjutan dengan memahami faktor faktor di dalam penelitian ini.

Alasan memilih tempat penelitian ini adalah untuk mengkaji kesenjangan yang ada di dalam penelitian terdahulu. Meskipun banyak penelitian tentang *digital leadership* dan inovasi, masih terdapat kesenjangan dalam literatur yang menghubungkan variabel ini secara spesifik untuk konteks pekerja berpengalaman aktif organisasi di Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi bagaimana *work engagement* dan *organization experience* saling berinteraksi dalam mempengaruhi *innovation work behavior*. Hal ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika yang terjadi di dunia kerja. Oleh karena itu penelitian ini berjudul **“Hubungan Digital Leadership, Work Engagement, Organization Experience, dan Innovation Work Behavior Pada Pekerja Berpengalaman Aktif Organisasi di Jawa Tengah”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan *research gap* di atas dikemukakan, bahwa masih adanya ketidakkonsistenan terdapat hasil penelitian mengenai hubungan *digital leadership* terhadap *innovation work behavior*, karena banyak perusahaan yang masih kesulitan dalam menerapkan kepemimpinan digital. Dan masalah berikutnya adalah *hubungan work engagement* terhadap *innovation work behavior*, karena keterlibatan kerja masih tergolong rendah, khususnya pada pekerja generasi Z di Jawa tengah. Kemudian hubungan *organization experience* terhadap *innovation work behavior*, yang menunjukkan bahwa keterlibatan dalam aktif organisasi dapat mempengaruhi *skill* dalam mengembangkan inovasi, akan tetapi masih banyak penelitian yang belum banyak mengkaji penelitian ini. Oleh karena itu, masalah ini dirumuskan sebagai berikut. *“Bagaimana hubungan digital leadership, work engagement, organization experience terhadap innovation work behavior”*

1.3 Pernyataan Penelitian

Penelitian ini mencoba menempatkan variabel *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience* sebagai variabel independent yang mempengaruhi *innovation work behavior* sebagai variabel dependent, dengan harapan akan menjadi terapan untuk perusahaan agar dapat mengembangkan inovasi dengan melibatkan faktor faktor tersebut. Oleh karena itu, pernyataan penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana hubungan signifikan dari *digital leadership* terhadap *innovation work behavior*?
2. Bagaimana hubungan signifikan dari *work engagement* terhadap *innovation work behavior*?
3. Bagaimana hubungan signifikan dari *organization experience* terhadap *innovation work behavior*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan di atas, tujuan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1. Menganalisis hubungan signifikan antara *digital leadership* terhadap *innovation work behavior*.
2. Menganalisis hubungan signifikan antara *work engagement* terhadap *innovation work behavior*.
3. Menganalisis hubungan signifikan antara *organization experience* terhadap *innovation work behavior*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis, penelitian bermanfaat untuk menguji kebenaran penelian terdahulu. Dan manfaat praktisnya, penelitian ini diharapkan menjadi acuan terapan untuk sebuah perusahaan dalam merekrut karyawan atau mengavaluasi kinerja karyawan perusahaan dalam mengembangkan inovasi di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Digital Leadership*

Digital Leadership (Kepemimpinan Digital) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menggunakan atau menerapkan pendekatan kepemimpinan dengan teknologi digital (Cheng et al., 2025). *Digital Leadership* bukan hanya mengenai teknologi digital, namun juga termasuk gaya kepemimpinan yang memiliki keterampilan dalam mengelola teknologi ke dalam sebuah bisnis, platform perusahaan, dan lingkungan kerja organisasi dalam beradaptasi dan berkembang di era digital (Heinbach & Jacobson, 2022).

Digital Leadership adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memiliki misi dan visi yang jelas terhadap perusahaannya dalam menjalankan digitalisasi sebagai strategi utama untuk keberhasilan organisasi. *Digital Leadership* juga memiliki peran penting dalam membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dengan cara peningkatan literasi digital, penyampaian tujuan perusahaan yang inovatif (Mollah et al., 2024), serta memberikan motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien di era teknologi.

Selain itu, *Digital Leadership* juga dapat mengurangi dampak negatif seperti *technostress* terhadap kinerja karyawan berbasis teknologi. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan digital dapat membangun budaya kerja, yang akan menghadirkan sebuah kolaborasi dan inovasi, sehingga mengurangi hambatan karyawan dalam menghadapi tantangan digital (Yang et al., 2025). *Digital Leadership* adalah keahlian seorang pemimpin dalam merencanakan dan memberikan arahan mengenai transformasi digital terhadap perusahaannya. Dalam jurnal *Digital Leadership in the Academic Environment* menjelaskan, bahwa *digital leadership* memiliki fungsi untuk seorang pemimpin untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan melalui metode teknis yang tepat dan bermanfaat. Di jurnal ini juga menekankan

pentingnya seorang pemimpin yang efektif, pengelolaan yang baik, dan keterhubungan, dalam keberhasilan *Digital Leadership* (Obied, 2025). *Digital Leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memiliki ide ide inovatif di tingkat digital, menginspirasi karyawan terhadap lingkungan digital, membangun komunikasi dengan karyawan, dan juga membuat strategi digital untuk perusahaan (Wang et al., 2024).

Dalam jurnal (Yang et al., 2025), teori *Digital Leadership* didasari oleh JD-R (Job Demand Resource dan teori konservasi sumber daya (Conservation of Resource) – CoR.

Adapun indikator *digital leadership* adalah integrasi teknologi, adaptabilitas, dan inovasi (Cheng et al., 2025).

2.2 Work Engagement

Work Engagement adalah keadaan yang memiliki pikiran positif dalam suatu pekerjaannya (Wood et al., 2020). Menurut (Version, 2024), (Borst et al., 2020), dan (Decuyper & Schaufeli, 2020) *Work Engagement* adalah suatu keadaan yang mencerminkan keterlibatan psikologis seseorang dalam minat pekerjaannya, dengan memberikan kontribusi besar dalam kesuksesan organisasi, melalui *emotional contagion*, *social exchange*, dan *role modeling*, yang dapat memberikan ikatan terhadap tingkat *engagement* karyawan yang lebih tinggi (Decuyper & Schaufeli, 2020).

Work Engagement adalah keterlibatan pekerjaan yang juga memberikan pengaruh emosional positif dalam menjalani pekerjaannya dengan mencerminkan motivasi yang melekat pada diri sendiri, bukan dari luar (Lai et al., 2020). *Work Engagement* adalah kebalikan dari *burnout*, yang dimana karyawan dengan minat keterlibatan dalam bekerja yang sangat tinggi akan cenderung memiliki kecerdasan emosional yang baik terhadap pekerjaannya dan merasa dapat mengerjakan tantangan atau masalah di dalam pekerjaannya (Ojo et al., 2021) *Work Engagement* bukan hanya keterlibatan karyawan, akan tetapi juga mencerminkan

hubungan antara personal dengan lingkungan pekerjaan yang memberikan motivasi positif demi mempertahankan kesetiaan karyawan (Malik & Garg, 2020).

Teori *Work Engagement* dinyatakan dalam jurnal ini adalah menggunakan Teori Konservasi Sumber Daya (Conservation of Resource Theory – CoR) dan Model Job Demand Resource (JD-R) (Wood et al., 2020) (Decuyper & Schaufeli, 2020) (Version, 2024).

Indikator *Work Engagement* meliputi:

1. **Vigor.** Kemampuan seseorang dalam memiliki energi, semangat, dan kemauan yang tinggi untuk bekerja.
2. **Dedication.** Keterkaitan dengan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan, dengan perasaan yang tertangan untuk melakukan sesuatu.
3. **Absorption.** Kefokusan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan perasaan, bahwa waktu berlalu sangat cepat dan kesulitan melepaskan diri dari pekerjaan (Wood et al., 2020) (Decuyper & Schaufeli, 2020) (Version, 2024).

2.3 Organization Experience

Organization Experience didefinisikan sebagai pengalaman organisasi yang memiliki strategi komunikasi dan kepemimpinan dalam menghadapi tantangan dan perubahan, di mana anggota organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi kapanpun tanpa peringatan tertentu dan menemukan ide atau inovasi untuk mengelolanya. Dalam jurnal ini memiliki konsep *Organization Experience* dengan sudut pandang *Communication as Constitutive of Organization (CCO)*. Teori ini menyatakan, bahwa pengalaman organisasi bukan hanya soal keterampilan, akan tetapi merupakan hasil dari komunikasi yang membentuk arti dan strategi organisasi dalam menghadapi tantangan atau perubahan secara tiba-tiba (Stingl & McClellan, 2023).

Organization Experience dapat didefinisikan sebagai pengumpulan pengetahuan, keterampilan, dan praktik yang dihasilkan oleh organisasi melalui pengalaman secara langsung maupun tidak langsung dalam melaksanakan kegiatannya (Persson et al., 2024). *Organization Experience* adalah pengalaman organisasi yang menerapkan value dalam menjalankan tantangan. Pengalaman ini melibatkan strategi integrasi layanan sosial, dan perilaku, dan medis seperti yang sudah tercantum dalam jurnal (Tang et al., 2025). Pengalaman mereka melakukan evaluasi tersebut adalah untuk memaksimalkan praktik mereka dalam menciptakan tujuan organisasi, yaitu untuk sistem kesehatan yang lebih inklusif dan efektif (Tang et al., 2025).

Organization Experience didefinisikan sebagai pengalaman individu yang mendapatkan pembelajaran hard skill, maupun soft skill yang tidak dipelajari di dalam dunia pendidikan, seperti, komunikasi, keterampilan, kepemimpinan, dan kapabilitas sosial setelah mengikuti organisasi (Ofy et al., 2022). *Organization Experience* juga didefinisikan sebagai pengalaman dalam penyelesaian beberapa tugas dalam organisasi sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkontribusi pada pembentukan pola pikir positif, berdasarkan pengalaman dalam meningkatkan kinerja pada tugas tugas ke depannya (Maula et al., 2023)

Adapun indikator *Organization Experience* sebagai berikut.

1. **Framing.** Dimana anggota organisasi memiliki strategi dan makna dalam menghadapi tantangan dan perubahan.
2. **Co-Creating.** Dimana anggota organisasi dapat berkomunikasi dalam mencapai solusi bersama untuk menghadapi tantangan.
3. **Connecting.** Dimana anggota organisasi dapat melakukan praktik beradaptasi untuk menghadapi tantangan dan perubahan (Stingl & McClellan, 2023).

2.4 Innovation Work Behavior

Innovation Work Behavior didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam memiliki inisiatif terhadap suatu pekerjaan, bukan karena tuntutan pekerjaan,

melainkan dari diri sendiri (Wechtler & Suseno, 2025). *Innovation Work Behavior* juga merupakan perilaku individu yang dapat menyelesaikan masalah, dapat mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan, serta dapat merealisasikan ide tersebut dalam suatu perusahaan. Dan dalam jurnal (Jain et al., 2025) juga menyatakan, bahwa IWB merupakan tempat pengolahan atau kumpulan ide-ide yang bermanfaat, dan bagaimana cara kita untuk menerapkannya secara nyata, dimulai dari tahap bagaimana cara kita dalam menyelesaikan masalah hingga solusi yang kita terapkan untuk perusahaan.

Tidak hanya menyampaikan sebuah ide, akan tetapi bagaimana cara kita mengatasi masalah yang nyata dengan tindakan yang nyata, yang dapat membawa perubahan atau tindakan untuk perusahaan dalam pekerjaan kita. Karena di dalam era digital yang semakin pesat, perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang inovatif serta memiliki inisiatif untuk bertindak nyata terhadap perubahan dan permasalahan yang dihadapi perusahaan, untuk mendorong daya saing organisasi. *Innovation Work Behavior* juga mengarah kepada tindakan karyawan yang memiliki inisiatif terhadap perusahaan.

Keterlibatan karyawan yang inisiatif dan dapat menerapkan secara nyata terhadap perusahaan, cenderung memiliki kemampuan yang adaptif, dan dapat menyesuaikan perubahan perusahaan, serta dapat memberikan kontribusi positif terhadap *engagement* perusahaan, seperti peningkatan *value product*, kepuasan pelanggan, dan efisiensi dalam operasional. Pembentukan perilaku kerja inovatif (IWB) dipengaruhi oleh berbagai faktor penting, seperti kreativitas individu, dukungan institusi, lingkungan kerja yang mendukung inovasi, serta gaya kepemimpinan yang terbuka. Dengan demikian, organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan dan pertumbuhan dalam permasalahan bisnis perlu secara aktif mendukung serta memfasilitasi pengembangan perilaku inovatif di kalangan karyawan (Phanniphong et al., 2024).

Innovation Work Behavior mencakup pada penciptaan ide, promosi ide, dan penerapan ide nyata dalam dunia kerja. Dalam tahap pertama, individu akan aktif dalam mencari informasi dan mencoba menemukan cara-cara baru dapat

menyelesaikan suatu masalah atau meningkatkan proses kinerja. Kemudian cara-cara yang telah ditemukan didiskusikan kepada tim kerja karyawan maupun pemimpin perusahaan untuk mendapatkan persetujuan dan sumber daya yang diperlukan. Dan tahapan akhirnya adalah penerapan ide secara nyata untuk mendapatkan hasil nyata dalam memberikan dampak positif yang lebih menyeluruh bagi tim, maupun organisasi. Dalam ketiga tahapan inilah yang membentuk satu kesatuan dalam menghasilkan perilaku yang inovatif dalam menghadapi daya saing perusahaan yang semakin ketat (Phanniphong & Na-Nan, 2025).

Innovation Work Behavior adalah perilaku inovatif dari karyawan yang dapat membentuk kemampuan dalam mengolah ide dan permasalahan yang dapat berkaitan dengan proses kerja, produk, layanan, yang dapat meningkatkan *engagement* perusahaan secara keseluruhan. Dalam jurnal (Nassani et al., 2024), *Innovation Work Behavior* terdapat kreativitas, proaktivitas, keberanian dalam mengambil risiko, serta kekonsistenan dalam menghadapi tantangan yang akan bermanfaat dalam menemukan solusi tepat sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan. Lingkungan kerja yang dinamis dan kompetitif, menjadi sangat penting dalam mendorong adaptasi, efisiensi, dan keunggulan bersaing melalui kontribusi inovatif dari setiap karyawan perusahaan. Maka dari itu, sangat diperlukan, bahwa sebuah organisasi memiliki sistem atau budaya kerja yang dapat mendukung perkembangan sumber daya dalam berinovatif dalam proses kerjanya, untuk keberhasilan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

Adapun indikatornya adalah *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization* (Wechtler & Suseno, 2025).

2.5 Hubungan *Digital Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*

Digital Leadership secara keseluruhan berhubungan dengan *Innovation Work Behavior*. Di dalam era digital ini, pemimpin yang memiliki kemampuan digital dapat mengembangkan lingkungan kerja yang adaptif, dapat menyesuaikan perubahan, mengembangkan ide-ide kreatif, dan penerapan ke dalam dunia kerja secara nyata. Karyawan yang berada di bawah seorang pemimpin dengan

kepemilikan kemampuan digitalnya, cenderung termotivasi untuk memunculkan ide ide inovatif dalam proses kinerja mereka (Erhan et al., 2022).

Digital Leadership memiliki peran sangat penting terhadap *Innovation Work behavior*. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan digital mengalokasikan penggunaan teknologi secara baik dan maksimal, dapat mengembangkan lingkungan kerja yang inovatif, serta mendorong keterlibatan kerja yang tinggi antar karyawan dalam menerapkan ide secara nyata, dapat menyelesaikan masalah dengan solusi yang kreatif, serta menerapkan solusi tersebut dalam dunia kerja.

Maka dari itu, bahwa *Digital Leadership* berhubungan positif terhadap *Innovation Work Behavior* (Zia et al., 2024). *Digital Leadership* merupakan individu yang dapat mengalokasikan teknologi demi mengembangkan inovasi yang efektif, serta membangun lingkungan kerja yang adaptif, mampu menyesuaikan tantangan perkembangan zaman, dan dapat menjadi pembelajaran berkelanjutan untuk masa depan perusahaan. Karyawan yang dapat memunculkan ide ide kreatif mereka dalam proses kerjanya, dengan menjalankan solusi tersebut secara nyata, dan diimbangi dengan kepemimpinan digital, hal ini dapat mendorong lingkungan kerja yang inovatif, kolaboratif, serta keberanian dalam mengambil risiko, yang pada akhirnya dapat melatih dan memperkuat kemampuan karyawan dalam berinovasi (Borgogna et al., 2024).

Di era perkembangan teknologi yang semakin pesat, *Digital Leadership* dapat menjadi solusi dalam mengatasi permasalahan dari zaman ke zaman. Demi menghasilkan efisiensi dalam lingkungan kerja, serta mendukung sistem kerja dan budaya inovasi dalam suatu perusahaan, sangat diperlukan pemimpin digital yang memiliki kemampuan dalam mengintegrasikan teknologi dalam proses manajerial. Keterampilan digital yang baik dan maksimal dapat menghasilkan *Innovation Work Behavior*, karena dapat menghasilkan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perkembangan dan perubahan zaman dengan ide ide baru yang dapat direalisasikan (Hadi et al., 2024).

Tidak hanya mengelola teknologi, *Digital Leadership* juga berperan penting dalam pembentukan budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap segala perubahan. Seorang pemimpin dalam menjadi sumber informasi sosial yang sangat berpengaruh terhadap perilaku karyawan, demi mendukung pembentukan sikap dan *Innovation Work Behavior*. Ketika seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang inovatif, maka karyawan juga termotivasi dalam bersikap dan bertindak secara inovatif, karena karyawan cenderung meniru perilaku dari seorang atasan.

Lingkungan kerja dan budaya inovasi yang ada dalam sebuah organisasi, dapat terlahir dari seorang pemimpin yang dapat memotivasi karyawan untuk melakukan sesuatu yang ia harapkan untuk perusahaan. Dalam memicu munculnya *Innovation Work Behavior* untuk perusahaan, peran yang sangat penting adalah adanya penggunaan teknologi dan dukungan yang dapat diberikan dari *Digital Leadership* (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Oleh karena itu, semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital, semakin besar kemungkinan mereka untuk terlibat dalam praktik kerja yang inovatif, sehingga hipotesisnya yang dapat disimpulkan adalah sebagai berikut.

H1= Ada hubungan yang signifikan antara *Digital Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*

2.6 Hubungan *Work Engagement* terhadap *Innovation Work Behavior*

Kondisi positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan hubungan individu terhadap pekerjaannya disebut dengan *Work Engagement* atau keterlibatan kerja. Sikap antusiasme, semangat, serta memiliki rasa senang dalam menjalani pekerjaan, dapat didapatkan oleh karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi. Dan keterlibatan kerja ini bukan hanya berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas saja, tetapi juga berpengaruh dalam menghasilkan *Innovation Work Behavior* di dalam suatu perusahaan. *Innovation Work Behavior* merupakan sikap antar karyawan yang berkaitan dengan promosi ide dan penerapannya dalam perusahaan.

Di dalam jurnal ini (Sari et al., 2021), menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Innovation Work Behavior* dengan nilai kolerasi $r = 0,46$ yang merupakan hubungan keduanya memiliki kategori sedang. *Work Engagement* memiliki tiga dimensi, yaitu ***vigour***, ***dedication***, dan ***absorption***, yang dimana ketiganya masing masing memiliki peran penting dalam *Innovation Work Behavior*. Dimensi *vigour* memiliki kekuatan dan konsistensi dalam promosi ide, *dedication* adalah dimensi yang memberikan rasa senang terhadap suatu pekerjaan yang dijalankan, serta *absorption* adalah dimensi yang membuat suatu individu dapat lebih fokus dalam pekerjaannya dan lebih terbuka dalam inovasi. Pemikiran yang memunculkan tindakan inovatif, dapat muncul dari keterlibatan kerja yang positif.

Teori *Job Demands-Resources (JD-R) Model*, juga menjelaskan bahwa *Work Engagement* dapat bertindak sebagai penghubung antara sumber daya pekerjaan dengan *Innovation Work Behavior* (Sari et al., 2021). *Work Engagement* terbukti memiliki peran penting dalam mendorong *Innovation Work Behavior* dalam sebuah organisasi yang dinamis, seperti sektor ICT. Dalam mengimplementasikan *Innovation Work Behavior* dalam sebuah perusahaan, perlu adanya *Work Engagement* yang dapat memotivasi karyawan dalam menuangkan energinya, dedikasi, dan perhatian penuh dalam proses kinerjanya, yang pada akhirnya memungkinkan mereka untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide ide baru.

Tingginya *Work Engagement* dapat mempengaruhi *Innovation Work Behavior* (van Zyl et al., 2021). Kondisi ini dapat mempengaruhi karyawan dalam berpikir lebih efektif, solutif, dan memiliki keberanian dalam menghadapi tantangan dalam dunia kerja. Dengan maksud lain, individu yang terlibat secara emosional dan ketangguhan dalam bekerja, dapat menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi adanya *Innovation Work Behavior* (Borgogna et al., 2024) *Innovation Work Behavior* dalam dunia kerja termasuk dalam sikap dan perilaku individu yang sangat dipengaruhi oleh sinyal sosial dari lingkungan, termasuk dukungan kreativitas dan inovasi. Karyawan cenderung akan terlibat

dalam proses kerja, ketika sebuah perusahaan memberikan sinyal, bahwa inovasinya dihargai.

Innovation Work Behavior memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement, yang artinya bahwa ketika seorang karyawan diberikan tempat untuk berkembang dan berinovasi, mereka akan menjadi semangat atas pekerjaan mereka (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Dalam praktik kerja, agar dapat memunculkan ide ide kreatif yang kemudian bisa diterapkan, diperlukan *engagement* yang dapat memfasilitasinya. Karyawan yang *engaged* lebih mungkin untuk membagikan informasi, berinovasi, dan mendorong perubahan positif di tempat kerja (Zhou et al., 2025). Oleh sebab itu, *Work Engagement* menjadi salah satu faktor pendorong utama yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja atau kepemimpinan terhadap munculnya inovasi di level individu, maka hipotesis yang dapat disimpulkan adalah:

H2= Ada hubungan yang signifikan antara *Work Engagement* terhadap *Innovation Work Behavior*

2.7 Hubungan *Organization Experience* terhadap *Innovation Work Behavior*

Organization Experience sangat berperan penting dalam mendorong Innovation Work Behavior. *Organization Experience* memunculkan sikap individu yang tidak hanya secara langsung mendapatkan imbalan formal, namun juga dapat membantu meningkatkan produktivitas perusahaan, seperti membantu teman kerja, memberi solusi, dan menunjukkan inisiatif. Dan hal ini dapat memperkuat adanya *Innovation Work Behavior*, karena dapat menghasilkan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif, seperti yang telah didapatkan pada seseorang yang memiliki pengalaman organisasi yang efektif (Khan et al., 2020).

Pengalaman karyawan yang memiliki sistem kerja atau pengalaman kerja yang tinggi atau disebut dengan *High Performance Work System* (HPWS) yang merupakan *Organization Experience* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Di dalam jurnal ini terdapat teori pertukaran sosial yang membahas, bahwa individu akan membalas pengalaman yang didapat saat

berorganisasi yang memperhatikan sumber daya manusia, serja kesejahteraan mereka, seperti pengembangan pelatihan keterampilan, otonomi kerja, sistem *reward* dengan menjujukkan perilaku di luar tugas formal seperti inovasi.

Hubungan *Organization Experience* terhadap *Innovation Work Behavior* juga tidak hanya terjadi secara langsung, namun juga secara tidak langsung melalui pengembangan sumber daya dan berbagai ilmu pengetahuan. Dan pengalaman yang memiliki pengalaman organisasi yang tinggi, seperti praktik kerja sumber daya manusia yang berkualitas tinggi menjadi peran yang sangat penting dalam mendorong adanya *Innovation Work Behavior* dalam perusahaan (Arshad et al., 2023). *Learning orientation* adalah salah satu peran penting dalam mencerminkan nilai nilai organisasi yang mendorong pembelajaran, berbagai pengetahuan, dan keterbukaan dalam perubahan. Dan hal ini terdapat pada *Organization Experience* yang dapat meningkatkan *Innovation Work Behavior*.

Organisasi yang secara maksimal dalam menghasilkan budaya pembelajaran, dan berbagi berbagai pengetahuan dapat menjadi peran penting dalam menghasilkan *Innovation Work Behavior* dalam perusahaan (Sawaeen & Ali, 2020). Bahkan pengalaman kepemimpinan kewirausahaan juga termasuk bagian dari *Organization Experience* yang memiliki pengaruh positif terhadap *Innovation Work Behavior*. Dalam pengalaman ini, *Organization Experience* mencerminkan pengalaman yang efektif dalam mengelola organisasi yang mencakup pengambilan risiko, sikap proaktif, dan juga kemampuan dalam berinovatif, yang dimana semua itu dapat mendorong adanya *Innovation Work Behavior*.

Semakin tinggi pengalaman organisasi seseorang, maka akan semakin tinggi juga *Innovation Work Behavior* yang dimilikinya (Purwati et al., 2020). Elemen organisasi seperti dukungan organisasi dan suasana inovasi sangat penting dalam mendorong individu untuk terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Motivasi yang diberikan organisasi memungkinkan karyawan dalam bereksperimen, mengekspresikan ide-ide mereka, dan mendapatkan dukungan manajerial serta otonomi kerja, yang mendorong perilaku inovatif di tempat kerja. Sementara itu, iklim inovasi mencerminkan pendapat karyawan tentang lingkungan kerja yang

mendorong inovasi, mendorong partisipasi mereka dalam proses pemikiran dan tindakan inovatif. Studi ini mengonfirmasi bahwa pengalaman organisasi yang menguntungkan memiliki peran penting dalam mendukung kreativitas di tempat kerja ($\beta = 0,395, p < 0,001$).

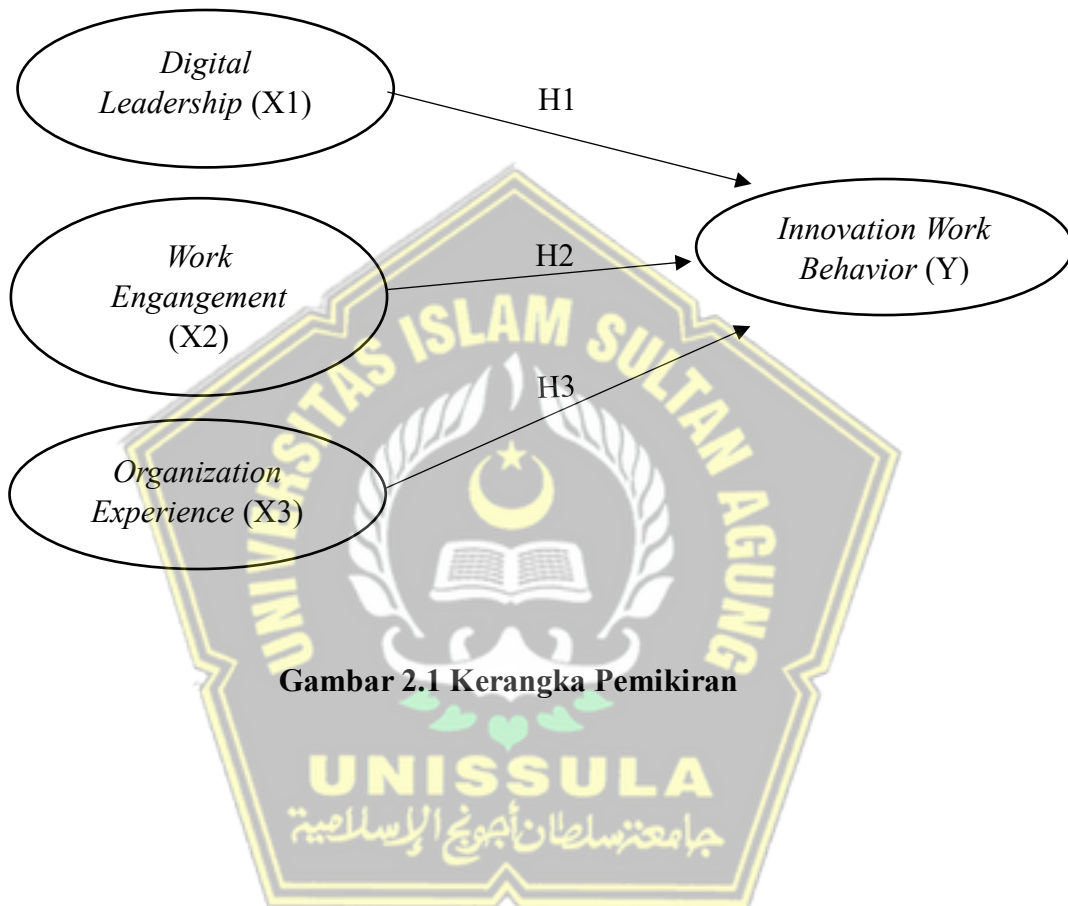
Temuan ini mendukung gagasan bahwa kepemimpinan digital, dengan meningkatkan pengalaman organisasi (misalnya, melalui dukungan dan iklim inovatif), dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif bagi para pekerja (Yen et al., 2025). Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diusulkan adalah bahwa pengalaman organisasi mendorong perilaku kerja inovatif dengan meningkatkan kemampuan inovatif, maka hipotesis ketiga yang dapat disimpulkan adalah:

H3= Ada hubungan yang signifikan antara *Organization Experience* terhadap *Innovation Work Behavior*



2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kumpulan hipotesis di atas, model penelitian dapat digambarkan secara sistematis sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam studi penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Menurut (Candra Susanto et al., 2024) penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang berlandaskan paradigma positivistik yang bertujuan dalam pengukuran objektif terhadap fenomena sosial dan analisis data dalam bentuk angka melalui data numerik, analisis statistik, dan penggunaan terstandar dalam menguji hubungan antar variabel. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini dapat memberikan gambaran yang secara nyata atau objektif dan juga memiliki standarisasi mengenai hubungan variabel independen, yaitu *Digital Leadership (X1)*, *Work Engagement (X2)*, dan *Organization Experience (X3)*, terhadap variabel dependent adalah *Innovation Work Behavior (Y)*.

3.2 Populasi, Sampel, dan Metode Penarikan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh individu yang memiliki pengalaman kerja dan aktif dalam organisasi, baik organisasi formal seperti perusahaan dan instansi pemerintahan, maupun organisasi informal seperti komunitas sosial, lembaga kemahasiswaan, atau organisasi non-profit lainnya. Populasi dibatasi pada individu yang berdomisili atau pernah bekerja di wilayah Jawa Tengah, untuk menjaga keterjangkauan dan kesesuaian konteks data. Menurut *Golden Ratio of Social Science and Education (2024)*, populasi didefinisikan sebagai keseluruhan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai fokus pengamatan. Dalam konteks ini, karakteristik populasi yang dimaksud meliputi:

1. Pernah bekerja atau sedang bekerja secara profesional.

2. Aktif dalam organisasi minimal satu tahun terakhir.
3. Berusia minimal 18 tahun sebagai syarat legalitas partisipasi.

Populasi ini dipilih karena mereka dianggap memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap dinamika kerja dan organisasi, serta menjadi pihak yang relevan untuk mengamati pengaruh *Digital Leadership*, *Work engagement*, dan *Organization Experience* terhadap *Innovative Work Behavior* (Candra Susanto et al., 2024)

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan sebagai sumber data utama dalam penelitian (Candra Susanto et al., 2024). Pengambilan sampel dilakukan untuk memperoleh data yang mewakili karakteristik populasi secara menyeluruh namun dengan prosedur yang lebih efisien, khususnya ketika populasi sangat besar. Dalam penelitian ini, sampel terdiri dari individu yang memiliki pengalaman kerja dan aktif dalam organisasi, baik organisasi formal maupun informal, di wilayah Jawa Tengah. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan rumus Slovin, karena jumlah populasi diketahui dan peneliti ingin menetapkan batas toleransi kesalahan secara eksplisit.

Perhitungan Sampel dengan Rumus Cochran

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1-P)}{e^2}$$

Keterangan:

Z : 1,645 (untuk tingkat kepercayaan 90%)

P : Jumlah populasi

e : Batas toleransi kesalahan pengambilan sampel (0,5)

Dari keterangan tersebut diperoleh hasil perhitungan jumlah sampel sebagai berikut.

$$n = \frac{(1,645)^2 \cdot 0,5 \cdot (1-0,5)}{(0,5)^2}$$

$$n = \frac{2,706 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,0025}$$

$$n = \frac{0,6765}{0,0025} = 270,6 = 271$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah minimal sampel yang dapat digunakan pada penelitian ini adalah 271 responden.

3.2.3 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Teknik ini dipilih karena tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden, melainkan hanya mereka yang memenuhi karakteristik spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian (Campbell et al., 2020).

Dalam konteks penelitian ini, karakteristik tersebut mengacu pada pekerja yang:

1. Telah bekerja minimal selama satu tahun.
2. Aktif atau pernah aktif dalam organisasi formal maupun informal
3. Berdomisili atau memiliki pengalaman kerja di wilayah Provinsi Jawa Tengah.
4. Bersedia mengisi kuesioner secara lengkap dan jujur.

Penggunaan teknik purposive sampling dinilai tepat karena peneliti ingin mendapatkan data yang berasal dari individu yang benar-benar memahami situasi organisasi dan konteks kepemimpinan digital serta mampu memberikan informasi yang akurat mengenai innovation work behavior dalam lingkungan kerja mereka.

Meskipun teknik non-probabilistik ini memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi hasil ke seluruh populasi, keunggulannya terletak pada kemampuan peneliti untuk mengakses data dari kelompok yang relevan dan memiliki pengalaman langsung terhadap fenomena yang diteliti. Dalam penelitian kuantitatif berbasis model struktural (SEM-PLS), penentuan sampel tidak harus bersifat acak, asalkan validitas konstruk dan model analisis tetap dijaga.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring (online) menggunakan platform seperti Google Form, yang disebarluaskan melalui media sosial, email, dan jaringan organisasi. Peneliti juga memberikan pengarahannya singkat terkait maksud dan tujuan penelitian untuk memastikan pemahaman responden terhadap isi instrumen.

3.3 Sumber dan Jenis Data

3.3.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut (Suhono & Al Fatta, 2021), data primer adalah data yang dikumpulkan atau diperoleh secara langsung dari sumber utama. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui metode wawancara maupun penyebaran kuesioner.

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner online oleh responden yang merupakan pekerja berpengalaman yang aktif dalam organisasi, baik formal maupun informal, di wilayah Jawa Tengah. Kuesioner disebarluaskan secara daring menggunakan media Google Form, dan responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti melalui metode purposive sampling.

Data yang diperoleh dari hasil kuesioner berupa informasi kualitatif mengenai persepsi, pengalaman, dan pandangan responden terhadap variabel-variabel penelitian yaitu *Digital Leadership, Work Engagement, Organization*

Experience, dan *Innovation Work Behavior*. Selanjutnya, data tersebut dikonversi menjadi data kuantitatif melalui pengukuran menggunakan skala Likert.

Dalam penelitian ini digunakan skala Likert 5 poin, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Pemberian skor pada skala Likert dilakukan sebagai berikut.

- a) Sangat Setuju (SS) diberi skor 5
- b) Setuju (S) diberi skor 4
- c) Netral (N) diberi skor 3
- d) Tidak Setuju (TS) diberi skor 2
- e) Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1

Penggunaan skala Likert memungkinkan peneliti untuk mengukur intensitas pendapat atau sikap responden terhadap variabel yang diteliti secara sistematis dan terukur. Data hasil kuesioner tersebut kemudian dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antar variabel dalam penelitian.

3.3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan jenis data yang berbentuk angka atau dapat diukur secara numerik. Data ini digunakan untuk menggambarkan fenomena secara objektif melalui ukuran, jumlah, atau frekuensi tertentu, sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis statistik secara sistematis.

Penggunaan data kuantitatif dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur hubungan antara variabel *Digital Leadership*, *Work Engagement*, *Organization Experience*, dan *Innovation Work Behavior*. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik, seperti

analisis deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, serta uji hubungan antar variabel dengan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Dengan pendekatan kuantitatif ini, peneliti dapat memperoleh hasil yang terukur dan dapat digeneralisasi, sesuai dengan karakteristik penelitian yang bersifat objektif, sistematis, dan terstruktur.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan guna mencapai tujuan penelitian, yaitu menganalisis pengaruh *Digital Leadership*, *Work Engagement*, dan *Organization Experience* terhadap *Innovation Work Behavior* pada pekerja berpengalaman yang aktif dalam organisasi di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan **Metode Kuesioner**.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan tertulis yang disusun secara sistematis dan diberikan kepada responden untuk diisi secara mandiri. Metode ini digunakan karena bersifat praktis, efisien, dan memungkinkan pengumpulan data dari jumlah responden yang besar dalam waktu yang relatif singkat.

Kuesioner dalam penelitian ini disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian dan menggunakan **skala Likert 5 poin**. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring (online) menggunakan Google Form, yang dibagikan melalui media sosial dan jaringan organisasi. Responden yang menjadi target adalah individu yang telah bekerja minimal satu tahun dan aktif dalam organisasi, baik formal maupun informal, di wilayah Jawa Tengah.

3.5 Variabel dan Operasional Variabel

3.5.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal

tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Candra Susanto et al., 2024). Variabel dapat berupa sesuatu yang bersifat kuantitatif, yang menunjukkan besaran atau jumlah, dan juga kualitatif, yang menunjukkan kategori atau sifat tertentu dari objek yang diteliti.

Adapun variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi:

1. Variabel Dependen (Y): *Innovation Work Behavior*

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah *Innovation Work Behavior* (Y), yaitu perilaku individu dalam konteks pekerjaan yang berkaitan dengan penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru yang bermanfaat di tempat kerja.

2. Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi penyebab perubahan pada variabel dependen. Dalam penelitian ini, terdapat tiga variabel independen, yaitu:

- **Digital Leadership (X1)**

Digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai, mengembangkan budaya inovasi, serta mengarahkan organisasi menuju transformasi digital. Digital leadership memainkan peran penting dalam mendorong perilaku inovatif pegawai di lingkungan kerja yang cepat berubah.

- **Work Engagement (X2)**

Work engagement adalah keadaan positif, penuh semangat, dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan, ditandai oleh vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002). Studi dari Lee et al. (2022) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi signifikan dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif di berbagai sektor (International Journal of Environmental Research and Public Health).

- **Organization Experience (X3)**

Organizational experience merujuk pada pengalaman individu dalam organisasi yang mencakup partisipasi aktif, kolaborasi, pengembangan keterampilan, serta eksposur terhadap dinamika organisasi. Pengalaman organisasi yang lebih luas memperkuat kemampuan individu untuk berpikir kritis, berinovasi, dan merespons perubahan. Penelitian oleh (Prasetyo et al 2023) menegaskan bahwa pengalaman organisasi berpengaruh terhadap pengembangan kreativitas dan perilaku inovatif pada pekerja muda di lingkungan kerja digital.

3.5.2 Operasional Variabel

Operasional variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Nama Indikator	Sumber
1		Variabel Independen		
	<i>Digital Leadership</i> (X1)	<i>Digital Leadership</i> (Kepemimpinan Digital) adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menggunakan atau menerapkan pendekatan kepemimpinan dengan teknologi digital. <i>Digital Leadership</i> bukan hanya mengenai teknologi digital,	DL1 DL2 DL3	(Cheng et al., 2025)., (Heinbach & Jacobson, 2022).

		namun juga termasuk gaya kepemimpinan yang memiliki keterampilan dalam mengelola teknologi ke dalam sebuah bisnis, platform perusahaan, dan lingkungan kerja organisasi dalam beradaptasi dan berkembang di era digital.		
	<i>Work Engagement</i> (X2)	<i>Work Engagement</i> adalah keadaan yang memiliki pikiran positif dalam suatu pekerjaannya yang mencerminkan keterlibatan psikologis seseorang dalam minat pekerjaannya, dengan memberikan kontribusi besar dalam kesuksesan organisasi, melalui <i>emotional contagion</i> , <i>social exchange</i> , dan <i>role modeling</i> , yang dapat memberikan ikatan terhadap tingkat	WE1 WE2 WE3	(Wood et al., 2020) (Decuyper & Schaufeli, 2020) (Version, 2024).

		<i>engagement</i> karyawan yang lebih tinggi.		
	<i>Organization Experience</i> (X3)	<i>Organization Experince</i> didefinisikan sebagai pengalaman organisasi yang memiliki startegi komunikasi dan kepemimpinan dalam menghadapi tantangan dan perubahan, di mana anggota organisasi haru dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi kapanpun tanpa peringatan tertentu dan menemukan ide atau inovasi untuk mengelolanya. Dalam jurnal ini memiliki konsep <i>Organization Experience</i> dengan sudut pandang <i>Communication as Constitutive of Organization (CCO)</i> . Teori ini menyatakan, bahwa pengalaman organisasi bukan hanya soal keterampilan, akan tetapi	OE1	(Stingl & McClellan, 2023).
			OE2	
			OE3	

		merupakan hasil dari komunikasi yang membentuk arti dan strategi organisasi dalam menghadapi tantangan atau perubahan secara tiba tiba.		
2	Variabel Dependen			
	<i>Innovation Work Behavior</i> (Y)	<i>Innovation Work Behavior</i> didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam memiliki inisiatif terhadap suatu pekerjaan, bukan karena tuntutan pekerjaan, melainkan dari diri sendiri yang dapat menyelesaikan masalah, dapat mengembangkan ide ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan, serta dapat merealisasikan ide tersebut dalam suatu perusahaan.	IWB1 IWB2 IWB3	(Wechtler & Suseno, 2025).

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan alat bantu perangkat lunak SmartPLS versi terbaru untuk menganalisis data berbasis Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar

variabel laten yang kompleks, bahkan dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan distribusi data non-normal.

PLS-SEM sangat sesuai digunakan untuk penelitian eksploratif dan prediktif seperti ini, yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *Digital Leadership*, *Work Engagement*, dan *Organizational Experience* terhadap *Innovation Work Behavior*.

3.6.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik dari data yang dikumpulkan tanpa melakukan penarikan kesimpulan umum terhadap populasi. Tujuan dari analisis statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran mengenai data dalam penelitian, seperti nilai minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi dari setiap variabel yang diteliti.

Dalam konteks penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan responden berdasarkan data demografis serta tingkat persepsi responden terhadap variabel *Digital Leadership*, *Work Engagement*, *Organizational Experience*, dan *Innovation Work Behavior*. Setiap variabel diukur melalui sejumlah indikator menggunakan skala Likert 5 poin.

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan mempresentasikan data dalam bentuk tabel distribusi frekuensi, penghitungan rata-rata skor, serta persentase tingkat pencapaian responden (TCR). Hal ini bertujuan agar pembaca dapat memahami seberapa tinggi atau rendahnya responden memberikan tanggapan terhadap masing-masing indikator variabel.

Statistik deskriptif berfungsi sebagai landasan awal dalam memahami pola data secara umum, sebelum dilakukan analisis lanjutan seperti uji validitas, reliabilitas, serta uji hipotesis. Dengan demikian, penggunaan statistik deskriptif menjadi penting dalam memberikan penjelasan umum dan memudahkan interpretasi awal terhadap hasil penelitian.

3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Mode)

Pengujian model pengukuran (outer model) bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator mampu merepresentasikan konstruk laten dalam suatu model penelitian. Outer model menunjukkan hubungan antara indikator yang diamati dengan konstruk laten yang diukur. Pengujian ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur dalam kuesioner telah valid dan reliabel sebelum digunakan dalam analisis struktural lebih lanjut.

Dalam penelitian ini, outer model dianalisis menggunakan pendekatan reflective model, di mana indikator diasumsikan sebagai representasi dari konstruk laten. Oleh karena itu, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap masing-masing indikator.

Uji Validitas

Menunjukkan sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas diperlukan agar hasil yang diperoleh dari kuesioner benar-benar mencerminkan konstruk yang diteliti. Karena penyusunan kuesioner dalam penelitian ini didasarkan pada teori dan hasil penelitian terdahulu, maka pengujian validitas dilakukan untuk mengkonfirmasi ketepatan hubungan indikator dengan konstruksya.

Dalam konteks outer model pada PLS-SEM, validitas dievaluasi melalui dua aspek utama:

- **Validitas Konvergen**, yang dilihat dari nilai **loading faktor** dan *Average Variance Extracted (AVE)*, yang menjelaskan seberapa besar indikator mampu menjelaskan variabel laten.
- **Validitas Diskriminan**, yang digunakan untuk menguji apakah konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain.

Uji Reliabilitas

Selain validitas, outer model juga menguji **reliabilitas**, yaitu konsistensi internal dari indikator dalam mengukur konstruk. Reliabilitas dalam model ini

dilihat dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*, yang keduanya diharapkan memiliki nilai $\geq 0,7$ untuk menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diandalkan.

Melalui pengujian outer model ini, peneliti memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan benar-benar mencerminkan konstruk yang diukur dan layak digunakan dalam model struktural.

3.6.3 Uji Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model pengukuran bagian dalam (*inner model*) merupakan bagian dari pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) yang digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Uji ini bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan dan arah pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat dalam model struktural.

Terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengevaluasi inner model, yaitu:

Tabel 3.2 Kriteria Penilaian Evaluasi Inner Model

Kriteria	Penjelasan
R-Square (R ²)	Nilai R-Square 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah
Q ²	Makna nilai Q ² predictive relevance yaitu 0,02 validitas relevansi prediktif fit model lemah, 0,15 validitas relevansi prediktif fit model moderate, dan 0,35 menyatakan bahwa validitas relevansi prediktif fit model kuat
Signifikan	Nilai t 1,65 (tingkat signifikansi = 10%), 1,96 (tingkat signifikansi = 5%), dan 2,58 (tingkat signifikansi = 1%).
Effect Size (f Square / f ²)	Nilai f square 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai sedang, dan nilai 0,35 sebagai besar

3.6.4. Pengujian Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel laten, baik secara parsial maupun simultan.

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk menguji kebenaran dari dugaan sementara (hipotesis) yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu.

Pengujian hipotesis dalam PLS-SEM dilakukan melalui metode bootstrapping, yaitu teknik pengambilan sampel ulang secara acak dari data asli sebanyak ribuan kali. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan distribusi empiris dari estimasi parameter model.

Dalam pengujian hipotesis ini, dilakukan penilaian terhadap:

- Nilai t-statistik: menunjukkan signifikansi pengaruh antar variabel.
- P-value (nilai probabilitas): digunakan untuk menentukan apakah pengaruh yang diuji signifikan atau tidak.

Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika $t\text{-statistik} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} \leq 0,05$, maka pengaruh antar variabel signifikan pada taraf 5% maka diterima H1 diterima.
- Jika $t\text{-statistik} < 1,96$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka pengaruh antar variabel tidak signifikan maka diterima H1 ditolak.

Hasil pengujian hipotesis akan disajikan dalam bentuk tabel yang mencantumkan nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistik, dan nilai p-value untuk setiap hubungan antar variabel, yaitu:

- Hubungan *Digital Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior*
- Hubungan *Work Engagement* terhadap *Innovation Work Behavior*
- Hubungan *Organizational Experience* terhadap *Innovation Work Behavior*

Melalui hasil ini, peneliti dapat menarik kesimpulan apakah variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen serta menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian/Responden

Penelitian ini dilakukan kepada responden dengan kriteria pekerja atau individu yang memiliki pengalaman organisasi di Jawa Tengah untuk menjadi objek penelitian terkait perilaku kerja inovatif (*Innovation Work Behavior*). Karakteristik responden yang dibutuhkan adalah untuk melengkapi kesesuaian topik penelitian dengan permasalahan organisasi yang dapat tergambar secara jelas.

Responden penelitian yang telah secara langsung terlibat dalam aktivitas atau pengalaman organisasi dapat memungkinkan memunculkan praktik kepemimpinan digital (*Digital Leadership*), keterlibatan kerja (*Work Engagement*), dan juga pengalaman organisasi (*Organization Experience*). Keseluruhan data didapatkan melalui pengumpulan kuesioner yang disebarluaskan ke seluruh Jawa Tengah, setelah itu diolah menggunakan SmartPLS melalui pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Secara garis besar, responden penelitian memiliki posisi pekerjaan yang memungkinkan mereka memiliki pengalaman dalam praktik secara langsung dengan kepemimpinan, kerja tim, dan juga praktik teknologi atau inovasi di dalam pekerjaan yang mereka jalankan. Dan hal ini dapat menjadi gambaran dasar bahwa responden secara relevan dengan variabel penelitian, dikarenakan perilaku inovasi dalam organisasi ataupun perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengalaman organisasi, serta keterlibatan dalam suatu pekerjaan.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut adalah tabel yang menunjukkan karakteristik yang telah dihitung berdasarkan frekuensi presentasi:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Responden	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	109	40,2%
	Perempuan	162	59,9%
	Total	271	100%
Umur	17-20	52	19,2%
	21-30	214	79%
	31-40	5	1,8%
	Total	100	100%
Domisili Jawa Tengah	Kab. Banjarnegara	5	1,8%
	Kab. Banyumas	9	3,3%
	Kab. Batang	2	0,7%
	Kab. Blora	1	0,4%
	Kab. Boyolali	2	0,7%
	Kab. Brebes	3	1,1%
	Kab. Cilacap	2	0,7%
	Kab. Demak	29	10,7%
	Kab. Grobogan	16	5,9%
	Kab. Jepara	9	3,3%
	Kab. Karanganyar	3	1,1%
	Kab. Kebumen	1	0,4%
	Kab. Kendal	4	1,5%
	Kab. Klaten	5	1,8%
	Kab. Kudus	3	1,1%
	Kab. Magelang	5	1,8%
	Kab. Pati	6	2,2%
Kab. Pekalongan	8	3%	

Kab. Pemalang	3	1,1%
Kab. Purbalingga	2	0,7%
Kab. Purworejo	2	0,7%
Kab. Rembang	2	0,7%
Kab. Semarang	31	11,4%
Kab. Sragen	0	0%
Kab. Sukoharjo	2	0,7%
Kab. Tegal	4	1,5%
Kab. Temanggung	1	0,4%
Kab. Wonogiri	2	0,7%
Kab. Wonosobo	1	0,4%
Kota. Magelang	6	2,2%
Kota. Pekalongan	0	0%
Kota. Salatiga	22	8,1%
Kota. Semarang	70	25,8%
Kota. Surakarta	7	2,6%
Kota. Tegal	3	1,1%
Total	271	100%

Sumber: data diolah oleh peneliti (2025)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa hasil pengumpulan data, dan jumlah responden yang telah dikumpulkan adalah sebanyak 271 orang. Karakteristik dari responden penelitian dapat dijelaskan melalui jenis kelamin, usia dan domisili, dengan maksud memberikan gambaran mengenai latar belakang responden, dan juga kesesuaiannya dalam objek penelitian.

Berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian yang telah dikumpulkan didominasi oleh perempuan sebanyak 162 orang (59,9%), dan sedangkan responden laki laki sebanyak 109 orang (40,2%). Dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden perempuan lebih besar dari pada responden laki-kai.

Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan mengindikasikan perempuan memiliki kepribadian dalam tingkat partisipasi yang tinggi terhadap pengisian kuesioner, dan juga keterlibatannya dalam masalah penelitian organisasi yang menjadi objek penelitian. Disimpulkan bahwa ini menunjukkan sudut pandang perempuan cukup dominan dalam menggambarkan fenomena *Digital Leadership*, *Work Engagement*, *Organization Experience*, dan juga *Innovation Work Behavior*.

Dilihat dari kelompok usia, responden berusia pada 21-30 tahun sebanyak 214 orang (79%). Kemudian responden berusia 17-20 tahun sebanyak 52 orang (19,2%), sedangkan responden pada usia 31-40 tahun sebanyak 5 orang (1,8%). Dan dominasi ini dapat menjelaskan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dan tahap awal sehingga menengah dalam dunia kerja. Pada usia ini, seseorang cenderung memiliki tingkat adaptasi teknologi yang tinggi, keterlibatan terhadap perubahan, dan juga potensi memiliki ide ide kreatif yang dapat direalisasikan untuk dunia kerja, sehingga dapat sangat relevan dengan variabel penelitian yang menghubungkan kepemimpinan digital pada perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan kelompok domisili, responden penelitian ini dari wilayah Provinsi Jawa Tengah dengan cakupan yang beragam dari beberapa kota dan juga kabupaten. Responden terbanyak dari Kota Semarang, yaitu 70 orang (25,8%). disertai dengan Kabupaten Semarang adalah 31 orang (11,4%), serta Kabupaten Demak sebanyak 29 orang (10,7%). Dan dari pada itu responden juga berasal dari berbagai kota dan juga kabupaten lain seperti Kota Salatiga (8,1%), Kabupaten Grobogan (5,9%), Kabupaten Banyumas (3,3%), Kabupaten Jepara (3,3%), Kabupaten Pekalongan (3%), serta Kota Surakarta (2,6%). Cakupan dari domisili yang sangat luas dan tersebar ini menjelaskan bahwa penelitian tidak hanya pada satu wilayah saja, melainkan menggambarkan kondisi organisasi di seluruh daerah yang ada di Provinsi Jawa Tengah. Hal ini dapat memperkuat validitas eksternal dalam penelitian, dikarenakan responden berasal dari latar belakang geografis dan lingkungan yang beragam.

Dari keseluruhan yang telah dibahas, karakteristik dari responden didominasi oleh perempuan, dan pada karakteristik usia berada pada usia produktif 21-31 tahun, dan juga tersebar di berbagai wilayah Provinsi Jawa Tengah, dengan fokus terbesar di Kota Semarang serta sekitarnya. Karakteristik responden ini menjelaskan bahwa responden memiliki potensi keterpaparan yang tinggi terhadap praktik *Digital Leadership*, *Organization Experience*, *Work Engagement*, dan *Innovation Work Behavior*, sehingga dinilai relevan dengan tujuan penelitian.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari *Digital Leadership* (X1), *Work Engagement* (X2), *Organization Experience* (X3), dan *Innovation Work Behavior* (Y). Setiap variabel direpresentasikan melalui indikator yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Untuk mengetahui bobot jawaban responden, keseluruhan variabel diukur menggunakan Skala Likert lima tingkat, yang dimana skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 5. Skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, serta persepsi responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian yang telah ditentukan dan diteliti.

Adapun rumus untuk menentukan skala adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skala} &= \frac{(\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah})}{5} \\ &= \frac{(5-1)}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

Berdasarkan rumus tersebut, dapat dilihat bahwa jarak antar kategori sebesar 0,8, sehingga jenjang interval penilaian dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

Kriteria penilaian:

- Sangat Rendah : 1,00 - 1,80
- Rendah : 1,81 - 2,60

- Sedang : 2,61 - 3,40
- Tinggi : 3,41 - 4,20
- Sangat Tinggi : 4,21 - 5,00

Klasifikasi tersebut digunakan sebagai dasar dalam menginterpretasikan nilai rata-rata dari jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian. Semakin tinggi nilai rata-rata yang didapatkan, akan semakin positif persepsi responden terhadap variabel yang telah diteliti.

Berikut adalah penjelasan tanggapan responden yang dapat dilihat dari masing-masing variabel, yaitu *Digital Leadership*, *Work Engagement*, *Organization Experience*, and *Innovation Work Behavior*.

4.3.1 Digital Leadership

Berikut tanggapan responden terhadap *Digital Leadership* diukur dengan 3 buah pernyataan yang telah disesuaikan dengan 3 indikator tersebut.

Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel *Digital Leadership*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	Integrasi Teknologi	0	8	26	121	116	1.158	4,27	Sangat Tinggi
2	Adaptabilitas	2	5	21	117	126	1.193	4,40	Sangat Tinggi
3	Inovasi	0	7	19	120	125	1.176	4,33	Sangat Tinggi
Rata-Rata								4,33	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah diketahui pada tabel 4.2, dijelaskan bahwa variabel *Digital Leadership* memiliki rata-rata sebanyak 4,33 dan

termasuk ke dalam kategori sangat tinggi. Dan hasil temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas hasil yang didapat dari responden memberikan tanggapan yang sangat positif terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan kepada responden untuk mengukur variabel *Digital Leadership*. Hal tersebut mencerminkan bahwa seorang pemimpin mampu mengalokasikan teknologi ke dalam proses kerja (integrasi teknologi), dapat memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi terhadap perubahan atau permasalahan yang datang sesuai perkembangan zaman (adaptabilitas), dan juga dapat memberikan motivasi untuk menghasilkan inovasi dalam perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya (inovasi).

4.3.2 *Work Engagement*

Berikut tanggapan responden terhadap *Work Engagement* diukur dengan 3 buah pernyataan yang telah disesuaikan dengan 3 indikator tersebut.

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel *Work Engagement*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	<i>Vigor</i>	1	11	43	129	87	1.107	4,08	Tinggi
2	<i>Dedication</i>	1	17	52	115	86	1.085	4,00	Tinggi
3	<i>Absorption</i>	1	17	50	119	84	1.085	4,00	Tinggi
Rata-Rata								4,02	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.3 telah menjelaskan bahwa indeks rata-rata variabel *Work Engagement* sebesar 4,02 dan berada pada kategori tinggi. Dan hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan responden telah memberikan jawaban setuju terhadap pernyataan-pernyataan yang telah diajukan pada variabel *Work Engagement*. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat semangat dalam pekerjaan yang tinggi (*vigor*), menunjukkan dedikasi (*dedication*)

yang kuat terhadap pekerjaan mereka, dan juga dapat memiliki keterlibatan secara penuh dalam menyelesaikan *jobdesk* yang telah diberikan (*absorption*).

4.3.3 Organization Experience

Berikut tanggapan responden terhadap *Organization Experience* diukur dengan 3 buah pernyataan yang telah disesuaikan dengan 3 indikator tersebut.

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Organization Experience*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	<i>Framing</i>	3	15	47	122	84	1.082	3,99	Tinggi
2	<i>Co-Creating</i>	4	5	46	128	88	1.104	4,07	Tinggi
3	<i>Connecting</i>	1	6	29	150	82	1.110	4,09	Tinggi
Rata-Rata								4,05	Tinggi

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah ditentukan, terlihat pada Tabel 4.3 diketahui bahwa variabel *Organization Experience* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,05 dan berada pada kategori tinggi. Dan hal ini juga menjelaskan bahwa mayoritas responden memberikan respon yang positif terhadap pernyataan-pernyataan yang telah digunakan dalam mengukur variabel *Organization Experience*. Hasil temuan ini menggambarkan bahwa responden memiliki pengalaman organisasi yang sangat baik yang dapat dipraktikkan dalam dunia kerja (*framing*), dapat melibatkan anggota dalam proses kinerja atau tim (*co-creating*), dan juga dapat menghasilkan hubungan dan komunikasi yang efektif antar anggota (*connecting*).

4.3.4 Innovation Work Behavior

Berikut tanggapan responden terhadap *Innovation Work Behavior* diukur dengan 3 buah pernyataan yang telah disesuaikan dengan 3 indikator tersebut.

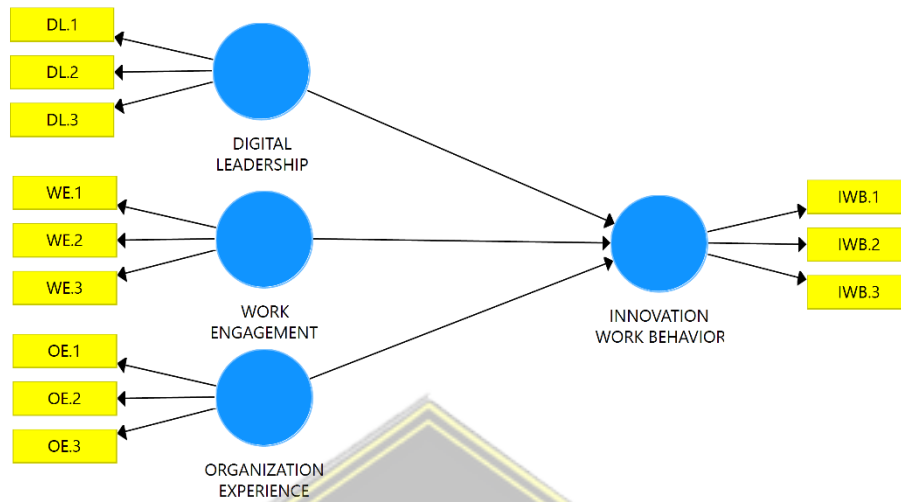
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Innovation Work Behavior*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	<i>Idea generation</i>	1	9	45	132	84	1.102	4,06	Tinggi
2	<i>Idea promotion</i>	1	8	33	134	95	1.127	4,15	Tinggi
3	<i>Idea realization</i>	2	9	35	124	101	1.126	4,15	Tinggi
Rata-Rata								4,12	Tinggi

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.5, menunjukkan bahwa variabel *Innovation Work Behavior* memiliki nilai rata-rata sebanyak 4,12 dan berada dalam kategori tinggi. Dan hasil temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan respon yang positif terhadap pernyataan-pernyataan yang telah diberikan untuk mengukur variabel *Innovation Work Behavior*. Hasil temuan ini menggambarkan bahwa responden memiliki kemampuan dalam menghasilkan ide-ide baru untuk perusahaan yang dapat direalisasikan (*idea generation*), aktif dalam memberikan solusi serta ide ide yang telah direncanakan (*idea promotion*), dan juga mampu mempraktikkan ide tersebut menjadi sebuah hasil yang nyata ke dalam pekerjaannya (*idea realization*).

4.4 Analisis Data

Penelitian ini diolah menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS. Model penelitian yang diterapkan adalah sebagai berikut.



Gambar 4.1 Model Penelitian Hasil

Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan dalam menginterpretasikan hasil analisis SEM SmartPLS yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), dan uji hipotesis.

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) *Convergent Validity*

Pada penelitian ini batas *loading factor* yang digunakan didasarkan pada nilai sebesar $> 0,7$.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Digital Leadership</i>	0,700
<i>Work Engagement</i>	0,731
<i>Organization Experience</i>	0,749
<i>Innovation Work Behavior</i>	0,735

Sumber: Data primer diolah, 2025

Diketahui nilai AVE yang baik adalah nilai yang melebihi angka 0,5. Berdasarkan tabel hasil olahdata, diketahui nilai AVE keseluruhan variabel memiliki nilai AVE > 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap instrumen dari indikator pada variabel penelitian ini sudah dikatakan valid dan dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity dapat diuji melalui perhitungan *crossloadings*. Ketentuan HTMT adalah harus lebih kecil dari 0,9. Berikut adalah hasil dari nilai HTMT.

Tabel 4.7. Hasil Pengujian HTMT

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovation Work Behavior</i>	<i>Organization Experience</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Digital Leadership</i>				
<i>Innovation Work Behavior</i>	0,622			
<i>Organization Experience</i>	0,700	0,800		
<i>Work Engagement</i>	0,546	0,716	0,767	

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai HTMT lebih kecil dari 0,9. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut dinyatakan valid dan memiliki diskriminan yang baik. Selain HTMT, validitas diskriminan juga dapat dilihat dari nilai *fornel larcker*. Berikut adalah hasil dari nilai *fornell larcker*.

Tabel 4.8 Hasil Pengujian *Fornell Larcker*

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovation Work Behavior</i>	<i>Organization Experience</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Digital Leadership</i>	0,837			
<i>Innovation Work Behavior</i>	0,503	0,858		
<i>Organization Experience</i>	0,568	0,665	0,865	
<i>Work Engagement</i>	0,439	0,591	0,633	0,855

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasi antarkonstruk dalam model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk tersebut dinyatakan valid dan memiliki diskriminan yang baik.

3) Uji Reliabilitas

Untuk mengevaluasi *composite reliability* dan *cronbach's alpha* maka nilai diharuskan lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai berada pada kisaran 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Digital Leadership</i>	0,786	0,875
<i>Work Engagement</i>	0,816	0,891
<i>Organization Experience</i>	0,832	0,899
<i>Innovation Work Behavior</i>	0,821	0,893

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas, hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengukuran yang digunakan dinyatakan reliabel karena memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,7.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1) *R-Square (R2)*

Tabel 4.10 Hasil Pengujian *R-Square Adjusted*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Innovation Work Behavior</i>	0,506	0,501

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *R – Square Adjusted* variabel *innovation work behavior* adalah 0,501 yang berarti bahwa variabel *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience* pengaruhnya terhadap variabel *innovation work behavior* sebesar 50,1% sisanya 49,9% dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian ini.

2) *F-Square*

Menurut Chin (1998, dalam Ghozali, 2014:42), nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15, dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten memiliki pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural. Pengaruh besarnya F-Square dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11 Hasil Pengujian *F-Square*

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovation Work Behavior</i>	<i>Organization Experience</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Digital Leadership</i>		0,032		
<i>Innovation Work Behavior</i>				
<i>Organization Experience</i>		0,170		
<i>Work Engagement</i>		0,082		

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel *digital leadership* mempunyai pengaruh lemah terhadap *innovation work behavior* karena nilai F-Square sebesar 0,032. Variabel *organization experience* mempunyai pengaruh moderat terhadap *innovation work behavior* karena nilai F-Square sebesar 0,170. Variabel *work engagement* mempunyai pengaruh kecil terhadap *innovation work behavior* karena nilai F-Square sebesar 0,082.

3) *Predictive Relevance (Q-Square)*

Evaluasi hasil model struktural dapat juga dilakukan melalui perhitungan Q-Square (Q^2). *Prediction relevance (Q square)* atau dikenal dengan *Stone-Geisser's*. Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi seberapa baik nilai yang dihasilkan.

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Digital Leadership</i>	813,000	813,000	
<i>Work Engagement</i>	813,000	813,000	
<i>Organization Experience</i>	813,000	813,000	
<i>Innovation Work Behavior</i>	813,000	522,571	0,357

Sumber: data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, nilai Q - *Square* lebih besar dari 0 sehingga variabel dapat dikatakan memiliki *predictive relevance* yang baik.

3. Uji *Direct Effect*

Tabel 4.13 Hasil Pengujian *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Digital Leadership -> Innovation Work Behavior</i>	0,153	0,155	0,067	2,282	0,023
<i>Work Engagement -> Innovation Work Behavior</i>	0,262	0,264	0,069	3,805	0,000
<i>Organization Experience -> Innovation Work Behavior</i>	0,412	0,410	0,072	5,759	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2025

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa:

- a) Terdapat pengaruh signifikan antara *digital leadership* terhadap *innovation work behavior*. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *t statistic* sebesar $2,282 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0,023 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.
- b) Terdapat pengaruh signifikan antara *work engagement* terhadap *innovation work behavior*. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *t statistic* sebesar $3,805 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.
- c) Terdapat pengaruh signifikan antara *organization experience* terhadap *innovation work behavior*. Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa *t statistic* sebesar $5,759 > 1,96$ dan *p value* sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis alternatif diterima.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Hubungan Digital Leadership terhadap Innovation Work Behavior

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan telah menunjukkan, bahwa *Digital Leadership* terhadap *Innovation Work Behavior* memiliki pengaruh positif (Zia et al., 2024). Seorang pemimpin yang mampu memaksimalkan teknolog, dan dapat memberikan arahan transformasional kepada bawahan, dan juga dapat menghasilkan iklim kinerja yang digital secara baik, dapat mendorong bawahan dalam bereksperimen dan berinovasi lebih kreatif.

Secara empiris, walaupun hasilnya termasuk kategori lemah ($F^2=0,032$), nilai yang signifikan menunjukkan bahwa adanya kepemimpinan digital akan tetap menjadi pemicu awal hadirnya ide atau inovasi baru. Dan hal ini searah dengan sejalanannya penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner digital dapat menghadirkan keberanian inovasi.

4.5.2 Hubungan Work Engagement terhadap Innovation Work Behavior

Work Engagement menunjukkan hasil positif signifikan terhadap *Innovation Work Behavior* (van Zyl et al., 2021). Perilaku individu yang *engaged* dapat memiliki energi, dedikasi, dan juga konsentrasi yang tinggi, oleh karenanya mereka dapat memiliki motivasi untuk mencari cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya .

Secara teoritis, pribadi yang memiliki rasa “terhubung” secara emosional terhadap pekerjaan yang dihadapi, pasti akan memaksimalkan kemampuan terbaiknya. Dan hal ini tercermin pada kontribusi inovatif. Nilai $t = 3,805$ menunjukkan bahwa *engagement* merupakan faktor penting dalam membentuk pribadi yang memiliki inovasi.

4.5.3 Hubungan Organization Experience terhadap Innovation Work Behavior

Innovation Work Behavior menunjukkan hasil paling dominan terhadap perilaku inovatif ($t = 5,759$; $F^2 = 0,170$). Seseorang yang memiliki pengalaman organisasi, termasuk dari budaya organisasi, dari pekerjaan ataupun hubungan antar

tim, cenderung pasti memiliki cara yang luas untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang kreatif ataupun inovatif (Sawaeen & Ali, 2020).

Penelitian ini menguatkan cara pandang kedepannya, bahwa pengalaman kerja atau pengalaman organisasi dapat meningkatkan pengetahuan yang maksimal, memunculkan keberanian dalam mengambil keputusan, dan juga keterampilan dalam berkolaborasi. Pengetahuan ini sangat sulit digantikan teknologi ataupun pelatihan yang formal.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini adalah bertujuan untuk menganalisis hubungan *Digital Leadership*, *Work Engagement*, dan *Organization Experience* terhadap *Innovation Work Behavior*. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilaksanakan menggunakan metode SEM SmartPLS, menghasilkan dua kesimpulan utama, yaitu berdasarkan permasalahan dalam penelitian, serta simpulan kedua, yaitu hasil pengujian hipotesis.

5.1.1 Simpulan Berdasarkan Masalah Penelitian

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif secara individu dalam organisasi tidak langsung muncul secara seketika, akan tetapi ada hubungan yang harus mempengaruhi, seperti faktor eksternal dan internal. *Digital Leadership* dan *Work Engagement* dapat menghasilkan kontribusi terhadap pembentukan perilaku inovatif, tetapi kontribusi yang besar dihasilkan dari pengalaman organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa inovasi bukanlah hasil dari gaya kepemimpinan atau semangat kerja saja, tetapi juga hasil dari interaksi pengalaman langsung dalam sosial berorganisasi.

5.1.2 Kesimpulan Berdasarkan Hasil Pengujian Hipotesis

1. *Digital Leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Hipotesis diterima. Ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mampu memberikan arah kepada bawahan secara teknologi digital dalam berinovasi di pekerjaannya. Hasil ini konsisten dengan teori kepemimpinan serta fleksibilitas kerja.
2. *Work Engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Hipotesis diterima. Hal ini menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi di dalam dirinya, maka mampu menunjukkan motivasi intrinsik, antusiasme, dan juga inisiatif

dalam menghasilkan solusi yang baru untuk mengatasi sebuah permasalahan. *Engagement* memperkuat motivasi inovasi yang berasal dari diri seseorang.

3. *Organization Experience* memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Hipotesis diterima. Pengalaman organisasi menjadi bukti nyata bahwa dapat menghasilkan perilaku inovatif. Eksposur terhadap proses kerja, interaksi sosial, pembelajaran yang informal, serta keterlibatan dalam berbagai proyek dapat membuat seseorang memiliki kemampuan adaptif dan kreativitas lebih tinggi terhadap suatu pekerjaan.

Secara garis besar, ketiga variabel tersebut dapat menjelaskan 50,1% variasi perilaku inovatif. Dan hal ini menunjukkan, bahwa lingkungan organisasi, pengalaman praktis, dan kepemimpinan dapat menghasilkan perilaku inovasi yang sangat tinggi.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki implikasi yang sangat penting bagi pengelola organisasi, seperti penjelasan sebagai berikut.

1. Penguatan Peran Kepemimpinan Digital.

Kompetensi kepemimpinan perlu dibangun dalam sebuah organisasi agar bukan hanya menggunakan teknologi, akan tetapi juga agar mampu mengalokasikan atau menerjemahkan teknologi sebagai strategi dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan digital harus memberikan tempat untuk bereksperimen, memotivasi sebuah ide baru, dan juga menyediakan sumber daya atau tools yang memungkinkan inovasi datang secara natural.

2. Strategi Peningkatan *Work Engagement*

Manajemen perlu menghasilkan lingkungan kerja yang dapat membangun rasa saling keterikatan terhadap sesama karyawan melalui, kejelasan peran dan tujuan, memberikan penghargaan terhadap suatu kontribusi, mekanisme feedback yang positif, peluang pengembangan karir, dan juga keseimbangan

beban kerja. *Engagement* yang tinggi dapat meningkatkan energi psikologis yang dapat secara otomatis menghasilkan sebuah inovasi.

3. Desain Pengalaman Organisasi yang Berkualitas

Dengan pengaruh yang sangat besar dari faktor pengalaman organisasi, maka perusahaan dapat mengembangkan gerakan pekerjaannya, dapat membentuk tim lintas divisi, memperluas program mentoring atau supervisi, serta dapat menempatkan karyawan pada proyek secara strategis. Dari pengalaman organisasi yang dimiliki, dapat memungkinkan karyawan untuk belajar secara matang, memahami budaya, serta dapat menghasilkan inovasi yang

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, peneliti memiliki keterbatasan yang perlu disampaikan, yaitu:

1. Keterbatasan ruang lingkup sampel, sehingga responden hanya berasal dari organisasi tertentu, dan hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mewakili populasi organisasi yang memiliki budaya, ukuran, atau sektor industri yang berbeda.
2. Model penelitian hanya menggunakan tiga variabel prediktor, walaupun ketiga variabel tersebut signifikan, faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, knowledge management, atau faktor individu (misalnya self-efficacy) belum masuk dalam model.

Keterbatasan ini dapat menjadi ruang lingkup yang akan dilakukan untuk penelitian yang akan datang.

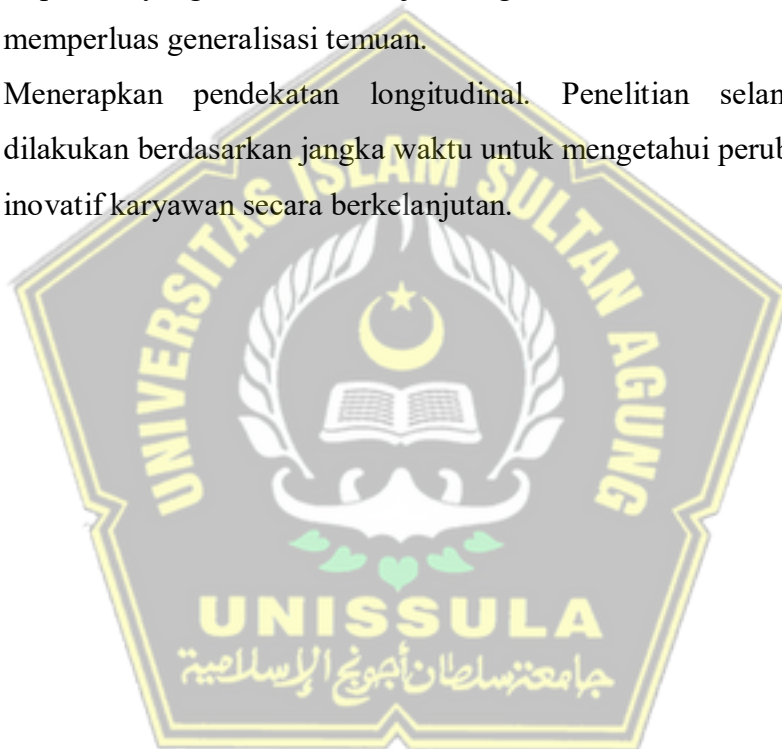
5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya, rekomendasi yang dapat dipertimbangkan adalah:

1. Menambahkan variabel baru sebagai mediator atau moderator, seperti budaya inovasi, organizational learning, psychological empowerment, faktor personal seperti kreativitas atau self-efficacy.

Rekomendasi ini dapat berpotensi dalam memperkuat hubungan antar variabel.

2. Menggunakan metode campuran (mixed-method), seperti pendekatan kualitatif (wawancara) atau fokus grup diskusi yang dapat lebih menggali makna pengalaman organisasi yang lebih mendalam, bukan hanya sekedar data numerik.
3. Menggunakan sampel lintas sektor atau lintas industri, karena studi dengan responden yang lebih dari satu jenis organisasi akan lebih membantu untuk memperluas generalisasi temuan.
4. Menerapkan pendekatan longitudinal. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan berdasarkan jangka waktu untuk mengetahui perubahan perilaku inovatif karyawan secara berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Arshad, B., Hassan, H., & Azam, A. (2023). The impact of employees' experience of high-performance work systems on innovative behavior in professional service firms. *Frontiers in Psychology, 14*(January), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1324474>
- Aslan, H. (2019). The Mediating Role of Inclusive Leadership in The Effect of Work Engagement on Innovative Work Behavior. *International Journal of Society Researches, 14*(20), 1–11.
- Borgogna, M., Bellich, B., Blasi, P., & Virgilio, F. (2024). *Alma Mater Studiorum Università di Bologna Archivio istituzionale della ricerca This is the final peer-reviewed accepted manuscript of: Antonio Rampino , Rights / License : The terms and conditions for the reuse of this version of the manuscript are spec* (Issue August).
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing, 25*(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Candra Susanto, P., Ulfah Arini, D., Yuntina, L., Panatap Soehaditama, J., & Nuraeni, N. (2024). Konsep Penelitian Kuantitatif: Populasi, Sampel, dan Analisis Data (Sebuah Tinjauan Pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisplin, 3*(1), 1–12. <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1.504>
- Chandra Sari, K. D., Jaya, Y. F. T., & Salsabela, R. nadiya. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Work Engagement Pada Innovation Work Behaviour

- Pada Gen Z Jawa Tengah. *Perwira Journal of Economics & Business*, 4(2), 246–259. <https://doi.org/10.54199/pjeb.v4i2.414>
- Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to improve organizational sustainability: Testing moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 255(January), 104963. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104963>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, & Rahmawati, C. H. T. (2024). The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Quality - Access to Success*, 25(199), 74–83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Heinbach, C., & Jacobson, T. (2022). Defining Digital Leadership. *Continuing as a Lifelong Metaliterate Learner*, 2016(June), 141–166. <https://doi.org/10.4135/9781071896655>
- Jain, S., Varma, V., Vijay, T. S., & Cabral, C. (2025). Technostress influence on innovative work behaviour and the mitigating effect of leader-member exchange: A moderated mediation study in the Indian banking industry. *Acta Psychologica*, 255(November 2024), 104875. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104875>
- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility. *International Journal of Organizational*

Leadership, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>

Kurniawati, E. F., & Suharnomo, S. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Perilaku Inovatif Islamic Melalui Work Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pengrajin Batik di Desa Wisata Batik Lendah, Kulon Progo). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 3066. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.9848>

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Mahendra Baharudin, R. D., & Ekowati, D. (2022). Psychological Capital dan Innovative Work Behavior pada Perusahaan Tenun Ikat. *PERWIRA - Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 5(2), 109–131. <https://doi.org/10.21632/perwira.5.2.109-131>

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>

Maula, M., Heimeriks, K. H., & Keil, T. (2023). Organizational Experience and Performance: a Systematic Review and Contingency Framework. *Academy of Management Annals*, 17(2), 546–585. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0073>

Mollah, M. A., Ibrahim, Masud, A. Al, & Chowdhury, M. S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10(23), e40839.

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>

Nassani, A. A., Al-Aiban, K. M., Rosak-Szyrocka, J., Yousaf, Z., Isac, N., & Badshah, W. (2024). Knowledge management infrastructure capabilities towards innovative work behavior: Employee's resilience and role of functional flexibility. *Heliyon*, *10*(20), e38742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38742>

Nathaniel, J., & Dewi, Y. E. P. (2024). Innovative Work Behavior: The Role of Job Crafting and Job Autonomy Mediated by Work Engagement. *Petra International Journal of Business Studies*, *7*(1), 57–65. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.57-65>

Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. *Social Sciences and Humanities Open*, *11*(May), 101542. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101542>

Ofy, M. S., Ghoni Rizky Ridho Illah, & Dian Lestari. (2022). Role of Organizational Experience in Growing Leadership Mindset and Capability. *Airlangga Journal of Innovation Management*, *3*(2), 187–196. <https://doi.org/10.20473/ajim.v3i1.39443>

Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the predictors of resilience and work engagement during the covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(5), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su13052902>

Ones Charli, C., Ariyanto Masnum, Rahmadani Hidayat, Menhard Menhard, & Budi Hartoyo. (2023). Interpretation Innovative Work Behavior and Transformational Leadership: Analysis Work Engagement and Work Environment on Dinas Pariwisata Kota Padang. *Journal of Accounting and Finance Management*, *3*(6), 318–333. <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i6.173>

Pandanningrum, V., & Nugraheni, R. (2021). PENGARUH KNOWLEDGE SHARING TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL

MODERASI (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(1), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Persson, C., Levine, C. B., Marshall, K., Shea, S., Arguinchona, C., Carrasco, S. V., Sauer, L. M., & Herstein, J. J. (2024). Building a biocontainment unit: Infrastructure and organizational experiences of the 13 regional biocontainment units in the United States. *American Journal of Infection Control*, 53(1), 150–153. <https://doi.org/10.1016/j.ajic.2024.06.021>

Phanniphong, K., & Na-Nan, K. (2025). Development and validation of a factor analysis-validated comprehensive scale for measuring innovative work behavior. *Sustainable Futures*, 9(May 2023), 100704. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100704>

Phanniphong, K., Na-Nan, K., Asavanattakorn, N., & Chuen-u-ra, K. (2024). Job stress matters: Understanding how job stress moderates the relationship between person-environment fit and innovative work behavior in the Thai food industry. *Acta Psychologica*, 250(May), 104513. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104513>

Pradana, H. B., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Innovative Work Behavior Pada Karyawan Marketing Perbankan: Bagaimana peranan Grit dan Iklim Organisasi? *Inner: Journal Of Psychological Research*, 2(3), 405–419.

Purwati, A. A., Budiyanto, Suhermin, & Hamzah, M. L. (2020). The effect of innovation capability on business performance: the role of social capital and entrepreneurial leadership on smes in indonesia. *Accounting*, 7(2), 323–330. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.021>

Sari, D. K., Yudiarmo, A., & Sinambela, F. C. (2021). Work Engagement and Innovative Work Behavior: Meta-Analysis Study. *Proceedings of the International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)*, 530(Icpsyche 2020). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053>

- Sawaeen, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, *10*(2), 369–380. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>
- Stingl, V., & McClellan, J. G. (2023). Navigating among islands of certainty: Coordinating as communicative practices of temporary organizations experiencing crisis. *International Journal of Project Management*, *41*(8), 102540. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102540>
- Suhono, T., & Al Fatta, H. (2021). PENYUSUNAN DATA PRIMER SEBAGAI DASAR INTEROPERABILITAS SISTEM INFORMASI PADA PEMERINTAH DAERAH MENGGUNAKAN DIAGRAM RACI (Studi Kasus: Pemerintah Kabupaten Purworejo). *Jnanaloka*, 35–44. <https://doi.org/10.36802/jnanaloka.2021.v2-no1-35-44>
- Suranto, S., & Rusdianti, F. (2018). Pengalaman Berorganisasi Dalam Membentuk Soft Skill Mahasiswa. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, *28*(1), 58–65.
- Tang, M., Hunter, C., Brown, S., Rao, A., Mehta, P. K., & Matthews, K. (2025). Delivering health equity at scale: Organizational experience with value-based care focused on marginalized populations. *Healthcare*, *13*(1), 100760. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2025.100760>
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olekers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, *40*(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Version, P. (2024). *Alma Mater Studiorum Università di Bologna Archivio istituzionale della ricerca*. April.
- Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee

dynamic capability. *Heliyon*, 10(16), e36026.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>

Wechtler, H., & Suseno, Y. (2025). Unlocking innovative work behavior during times of crisis: The role of leadership and vertical trust. *European Management Journal*, February. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.02.008>

Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work–Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>

Yang, Y., Shamim, S., De Massis, A., & Gao, D. (2025). Defensive routines as coping mechanisms against technostress: roles of digital leadership and employee goal orientation. *Technological Forecasting and Social Change*, 216(July 2024), 124143. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124143>

Yen, T. H., Minh, C. T., Diep, N. N., & Dai Long, K. (2025). The impact of individual and organizational factors on employee innovative work behavior: Empirical evidence from private companies in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 193–208. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.15](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.15)

Zhou, Y., Thurasamy, R., Yusof, R., Zhang, P., Li, X., & Ling, S. (2025). Factors influencing innovative work behavior among teachers in the higher education sectors in China: The role of work engagement as a mediator and artificial intelligence as a moderator. *Acta Psychologica*, 258(June), 105232. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105232>

Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2024). Digital

job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: a serial mediation model. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0311>

