ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i6.8552

PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP*, *WORK ENGAGEMENT*, DAN *ORGANIZATION EXPERIENCE* TERHADAP *INNOVATION WORK BEHAVIOR* PADA PEKERJA GENERASI Z BERPENGALAMAN ORGANISASI DI JAWA TENGAH

The Effect of Digital Leadership, Work Engagement, and Organizational Experience on Innovative Work Behavior among Generation Z Workers with Organizational Experience in Central Java

Sabrina Nabilla Afif & Agustina Fitrianingrum
Universitas Islam Sultan Agung
sabrinanabillaafif@gmail.com; agustinafitrianingrum@unissula.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Nov 16, 2025	Dec 10, 2025	Dec 22, 2025	Dec 27, 2025

Abstract

The rapid development of digital technology requires organizations to continually innovate in order to survive and remain competitive, making innovative work behavior (Innovation Work Behavior) a crucial factor, particularly among Generation Z workers who are actively engaged in organizational activities. However, previous studies have reported inconsistent findings regarding the factors that influence innovative work behavior, especially digital leadership, work engagement, and organizational experience. This study aimed to analyse the effects of digital leadership, work engagement, and organizational experience on Innovation Work Behavior among experienced workers who are actively involved in organizations in Central Java. A quantitative approach with an explanatory research design was employed,

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

using purposive sampling of 271 respondents. Data were collected through an online questionnaire and analysed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that digital leadership, work engagement, and organizational experience have positive and significant effects on Innovation Work Behavior. These findings affirm that effective digital leadership, high levels of work engagement, and strong organizational experience can foster innovative work behavior among employees. The implications of this study recommend that organizations strengthen digital leadership capacities, enhance employee engagement, and leverage organizational experience as a strategic asset for innovation development and corporate sustainability.

Keywords: Digital Leadership; Work Engagement; Organizational Experience; Innovative Work Behavior; Experienced Workers

Abstrak: Perkembangan teknologi digital yang pesat menuntut organisasi untuk terus berinovasi agar mampu bertahan dan bersaing, sehingga perilaku kerja inovatif (*Innovation Work Behavior*) menjadi kunci penting, khususnya pada pekerja Generasi Z yang aktif berorganisasi. Namun, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten terkait faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja inovatif, terutama *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience* terhadap *Innovation Work Behavior* pada pekerja berpengalaman yang aktif berorganisasi di Jawa Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan teknik *purposive sampling* terhadap 271 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (*PLS-SEM*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership*, *work engagement*, dan *organization experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Work Behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan digital yang efektif, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, dan pengalaman organisasi yang baik mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pada pekerja. Implikasi penelitian ini merekomendasikan agar organisasi memperkuat kapasitas kepemimpinan digital, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memanfaatkan pengalaman organisasi sebagai aset strategis dalam pengembangan inovasi dan keberlanjutan perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital; Keterlibatan Kerja; Pengalaman Organisasi; Perilaku Kerja Inovatif; Pekerja Berpengalaman

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang berlangsung sangat cepat telah mengubah cara organisasi beroperasi dan beradaptasi dalam menghadapi persaingan global (Pandanningrum & Nugraheni, 2021). Perubahan ini menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan efisiensi operasional, tetapi juga kemampuan berinovasi secara berkelanjutan. Inovasi menjadi elemen strategis dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan, terutama melalui kontribusi sumber daya manusia yang mampu menampilkan perilaku kerja inovatif (*Innovation Work Behavior*). Perilaku ini mencerminkan kemampuan individu dalam

menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bernilai bagi organisasi (Xu & Suntrayuth, 2022).

Isu utama yang muncul dalam konteks ini adalah masih belum optimalnya perilaku kerja inovatif pada pekerja, khususnya generasi muda yang sedang memasuki dunia kerja (Geli et al., 2019). Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja baru memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, namun di sisi lain menghadapi tantangan dalam hal keterlibatan kerja, kepemimpinan digital yang belum merata, serta pemanfaatan pengalaman organisasi secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya bergantung pada kemampuan individu semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, keterlibatan kerja, dan pengalaman organisasi yang membentuk pola pikir serta perilaku kerja inovatif.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki peran penting dalam mendorong inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan berbasis teknologi (Nathaniel & Dewi, 2024). Namun, beberapa studi melaporkan bahwa tidak semua organisasi mampu menerapkan kepemimpinan digital secara efektif, khususnya di tingkat regional seperti Jawa Tengah. Di sisi lain, *work engagement* juga diidentifikasi sebagai faktor pendorong inovasi, meskipun hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang tidak konsisten, di mana pada beberapa sektor keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif. Selain itu, *organization experience* atau pengalaman berorganisasi terbukti berkontribusi terhadap pengembangan soft skill dan kemampuan inovatif, tetapi masih relatif sedikit penelitian yang mengkaji peran pengalaman organisasi secara simultan bersama digital leadership dan work engagement terhadap innovation work behavior.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) terletak pada belum adanya kajian yang secara komprehensif menguji pengaruh digital leadership, work engagement, dan organization experience secara bersamaan terhadap innovation work behavior, khususnya pada pekerja berpengalaman yang aktif dalam organisasi. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara parsial atau pada konteks profesi tertentu, sehingga belum memberikan gambaran utuh mengenai mekanisme pembentukan perilaku kerja inovatif pada generasi pekerja muda.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan tiga variabel utama digital leadership, work engagement, dan organization experience dalam satu model penelitian untuk menjelaskan innovation work behavior. Secara teoretis, penelitian ini didasarkan pada *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* dan *Conservation of Resources (COR) Theory*

yang menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya kerja, kepemimpinan, dan pengalaman organisasi dapat meningkatkan keterlibatan serta perilaku inovatif individu. Selain itu, perspektif *Communication as Constitutive of Organization (CCO)* digunakan untuk menjelaskan peran pengalaman organisasi dalam membentuk makna, pola interaksi, dan kemampuan adaptif individu dalam menghadapi perubahan.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh digital leadership, work engagement, dan organization experience terhadap innovation work behavior pada pekerja berpengalaman yang aktif berorganisasi di Jawa Tengah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji hubungan signifikan antar variabel tersebut serta memberikan pemahaman empiris mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan, pengelolaan keterlibatan kerja, dan penguatan pengalaman organisasi guna mendukung inovasi yang berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara variabel digital leadership, work engagement, dan organization experience terhadap innovation work behavior. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan pengukuran yang objektif serta memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research) dengan model survei, karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel berdasarkan kerangka teori yang telah ditetapkan. Model penelitian dibangun dengan menempatkan digital leadership, work engagement, dan organization experience sebagai variabel independen, serta innovation work behavior sebagai variabel dependen.

Partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja berpengalaman yang aktif atau pernah aktif dalam organisasi, baik organisasi formal maupun informal, dan berdomisili atau memiliki pengalaman kerja di wilayah Jawa Tengah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, meliputi: memiliki pengalaman kerja

minimal satu tahun, pernah atau sedang aktif dalam organisasi, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Berdasarkan perhitungan ukuran sampel, jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah 271 orang, yang dinilai telah memenuhi kriteria kecukupan sampel untuk analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (PLS-SEM).

Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Pengumpulan data dilakukan secara daring (online) menggunakan Google Form, yang disebarkan melalui media sosial dan jaringan organisasi untuk menjangkau responden sesuai kriteria penelitian.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi uji statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (outer model) melalui uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel melalui prosedur bootstrapping.

HASIL

1. Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Responden	Frekuensi	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki Perempuan Total	109 162 271	40,2% 59,9% 100%
Umur	17-20 21-30 31-40 Total	52 214 5 100	19,2% 79% 1,8% 100%
Domisili Jawa Tengah	Kab. Banjarnegara Kab. Banyumas Kab. Batang Kab. Blora Kab. Boyolali Kab. Brebes	5 9 2 1 2 3	1,8% 3,3% 0,7% 0,4% 0,7% 1,1%

Karakteristik	Responden	Frekuensi	Presentase
	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 1 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini sebanyak 271 orang. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan domisili guna memberikan gambaran latar belakang responden serta kesesuaiannya dengan objek penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh perempuan sebanyak 162 orang (59,9%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 109 orang (40,2%). Dominasi responden perempuan ini menunjukkan tingkat partisipasi yang relatif lebih tinggi dalam pengisian kuesioner serta keterlibatan terhadap isu-isu organisasi yang menjadi fokus penelitian. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa sudut pandang perempuan cukup berperan dalam menggambarkan fenomena Digital Leadership, Work Engagement, Organization Experience, dan Innovation Work Behavior.

Ditinjau dari usia, mayoritas responden berada pada rentang 21–30 tahun sebanyak 214 orang (79%), diikuti usia 17–20 tahun sebanyak 52 orang (19,2%), dan usia 31–40 tahun sebanyak 5 orang (1,8%). Dominasi usia produktif ini mencerminkan karakter responden yang berada pada tahap awal hingga menengah dunia kerja, dengan tingkat adaptasi teknologi dan keterbukaan terhadap perubahan yang relatif tinggi, sehingga relevan dengan variabel kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif. Dari sisi domisili, responden berasal dari berbagai kota dan kabupaten di Provinsi Jawa Tengah, dengan jumlah terbanyak dari Kota Semarang (25,8%), Kabupaten Semarang (11,4%), dan Kabupaten Demak (10,7%), serta wilayah lain dengan proporsi yang beragam. Persebaran domisili yang luas ini menunjukkan bahwa penelitian tidak terfokus pada satu wilayah tertentu, melainkan merepresentasikan kondisi organisasi di berbagai daerah, sehingga dapat memperkuat validitas eksternal penelitian.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Digital Leadership

Tabel 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 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).

Work Engagement

Tabel 3 Deskripsi Variabel *Work Engagement*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	*Vigor*	1	11	43	129	87	1.107	4,08	Tinggi
2	*Dedication*	1	17	52	115	86	1.085	4,00	Tinggi
3	*Absorption*	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 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*).

Organization Experience

Tabel 4 Deskripsi Variabel *Organization Experience*

No	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS	Jumlah	Rata-Rata	Keterangan
1	*Framing*	3	15	47	122	84	1.082	3,99	Tinggi
2	*Co-Creating*	4	5	46	128	88	1.104	4,07	Tinggi
3	*Connecting*	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 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).*

Innovation Work Behavior

Tabel 5 Deskripsi Variabel *Innovation Work Behavior*

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

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 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 pekerjaanya (*idea realization*).

3. Hasil Uji Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) Convergent Validity

Tabel 6 Hasil Pengujian AVE

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

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.

Discriminant Validty

Tabel 7. Hasil Pengujian HTMT

	Digital Leadership	***Innovation Work Behavior***	***Organization Experience***	***Work Engagement***
Digital Leadership				
Innovation Work Behavior	0,622			
Organization Experience	0,700	0,800		
Work Engagement	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 8 Hasil Pengujian *Fornell Larcker*

	Digital Leadership	***Innovation Work Behavior***	***Organization Experience***	***Work Engagement***
Digital Leadership	0,837			
Innovation Work Behavior	0,503	0,858		
Organization Experience	0,568	0,665	0,865	
Work Engagement	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.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 9 Hasil Pengujian Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	***Composite Reliability***
Digital Leadership	0,786	0,875
Work Engagement	0,816	0,891
Organization Experience	0,832	0,899
Innovation Work Behavior	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.

5. Hasil Uji Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

R-Square (R2)

Tabel 10 Hasil Pengujian *R-Square Adjusted*

	R Square	**R Square Adjusted**
Innovation Work Behavior	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.

F-Square

Tabel 11 Hasil Pengujian F-*Square*

	Digital Leadership	***Innovation Work Behavior***	***Organization Experience***	***Work Engagement***
Digital Leadership		0,032		
Innovation Work Behavior				
Organization Experience		0,170		
Work Engagement		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.

Predictive Relevance (Q-Square)

Tabel 12 Hasil Pengujian Q-*Square*

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Digital Leadership	813,000	813,000	
Work Engagement	813,000	813,000	
Organization Experience	813,000	813,000	
Innovation Work Behavior	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.

6. Hasil Uji Direct Effect

Tabel 13 Hasil Pengujian *Direct Effect*

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

PEMBAHASAN

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 sejalannya penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner digital dapat menghadirkan keberanian inovasi.

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.

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 (Sawaean & 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.

4. Perbandingan dengan Literatur

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digital leadership, work engagement, dan organization experience berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation work behavior. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya kepemimpinan berbasis digital dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa pemimpin dengan kemampuan digital mampu mendorong penggunaan teknologi, kolaborasi, serta keberanian karyawan dalam mengemukakan dan merealisasikan ide baru. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa digital leadership merupakan faktor kunci dalam membangun perilaku kerja inovatif, khususnya di era transformasi digital.

Temuan terkait work engagement juga konsisten dengan sebagian besar literatur yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlarutan dalam pekerjaan mendorong karyawan untuk berinisiatif dan berperilaku inovatif. Namun, hasil penelitian ini memberikan klarifikasi atas perbedaan temuan sebelumnya yang menyebutkan bahwa work engagement tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap innovation work behavior pada konteks profesi tertentu. Dalam konteks pekerja berpengalaman yang aktif berorganisasi, keterlibatan kerja terbukti menjadi sumber energi psikologis yang mendorong eksplorasi ide dan penerapan solusi baru di tempat kerja.

Selanjutnya, temuan mengenai organization experience mendukung literatur yang menyatakan bahwa pengalaman berorganisasi berkontribusi terhadap pengembangan soft skill, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah. Penelitian ini memperluas temuan sebelumnya dengan menunjukkan bahwa pengalaman organisasi tidak hanya berpengaruh secara individual, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membentuk innovation work behavior ketika dikombinasikan dengan kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja. Dengan demikian, penelitian ini mengisi kesenjangan literatur yang selama

ini masih terbatas dalam mengkaji peran organization experience secara simultan dengan variabel lain.

5. Implikasi Temuan Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan Job Demands–Resources (JD-R) Theory, Conservation of Resources (COR) Theory, dan perspektif Communication as Constitutive of Organization (CCO) dalam menjelaskan pembentukan innovation work behavior. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif merupakan hasil interaksi antara sumber daya kepemimpinan, keterlibatan psikologis karyawan, dan pengalaman organisasi yang dimiliki individu.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dan manajemen. Organisasi perlu memperkuat praktik digital leadership melalui pengembangan kompetensi pemimpin dalam pemanfaatan teknologi dan pengelolaan perubahan. Selain itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan work engagement dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan otonomi, serta mengapresiasi kontribusi inovatif karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa pengalaman organisasi, termasuk pengalaman berorganisasi sejak masa pendidikan, dapat menjadi pertimbangan strategis dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan, khususnya untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan.

6. Keterbatasan Penelitian

Meskipun memberikan temuan yang bermakna, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, sehingga tidak mampu menangkap dinamika perubahan perilaku kerja inovatif dari waktu ke waktu. Kedua, data dikumpulkan melalui kuesioner self-report, yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden. Ketiga, ruang lingkup penelitian terbatas pada pekerja berpengalaman yang aktif berorganisasi di wilayah Jawa Tengah, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke konteks wilayah atau sektor industri lainnya.

Selain itu, penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel independen, sehingga masih terdapat kemungkinan adanya faktor lain yang memengaruhi innovation work behavior, seperti budaya organisasi, iklim inovasi, atau dukungan organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain longitudinal, memperluas

cakupan wilayah dan sektor, serta menambahkan variabel lain guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pembentukan perilaku kerja inovatif.

KESIMPULAN

1. Rangkuman Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh digital leadership, work engagement, dan organization experience terhadap innovation work behavior pada pekerja berpengalaman yang aktif berorganisasi di Jawa Tengah. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), penelitian ini menemukan bahwa seluruh variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap innovation work behavior. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi juga merupakan hasil interaksi antara kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi, tingkat keterlibatan psikologis dalam pekerjaan, serta pengalaman organisasi yang membentuk pola pikir dan keterampilan kerja individu.

Digital leadership terbukti memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi melalui pemanfaatan teknologi, komunikasi yang terbuka, serta pemberian ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru. Sementara itu, work engagement berkontribusi dalam meningkatkan dorongan intrinsik pekerja untuk terlibat secara aktif, menunjukkan inisiatif, dan berpartisipasi dalam proses inovasi organisasi. Selain itu, organization experience memberikan bekal pengalaman sosial, kepemimpinan, dan kemampuan bekerja dalam tim yang memperkuat kesiapan individu dalam menghadapi tantangan kerja yang dinamis. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa innovation work behavior merupakan perilaku multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor struktural, psikologis, dan pengalaman organisasi secara simultan.

2. Kontribusi terhadap Ilmu Pengetahuan

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam konteks innovation work behavior di era digital. Penelitian ini memperluas literatur dengan menghadirkan model empiris yang mengintegrasikan digital leadership, work engagement, dan organization experience dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Temuan ini memperkuat relevansi Job Demands–Resources (JD-R) Theory dengan menunjukkan bahwa

kepemimpinan digital dan pengalaman organisasi berfungsi sebagai sumber daya kerja yang mampu meningkatkan keterlibatan kerja serta mendorong perilaku inovatif. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung Conservation of Resources (COR) Theory, yang menekankan pentingnya akumulasi sumber daya individu dalam menghasilkan perilaku positif di tempat kerja.

Kontribusi ilmiah lainnya terletak pada penekanan peran organization experience sebagai variabel yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam penelitian perilaku kerja inovatif. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman organisasi tidak hanya menjadi latar belakang personal, tetapi juga merupakan sumber pembelajaran yang membentuk sikap, nilai, dan kompetensi inovatif individu. Dengan demikian, penelitian ini memberikan sudut pandang baru dalam memahami pembentukan innovation work behavior, terutama pada pekerja muda dan generasi yang terbiasa dengan dinamika organisasi dan perubahan teknologi.

3. Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dijadikan rujukan bagi penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan desain longitudinal agar dapat mengamati perubahan innovation work behavior secara berkelanjutan serta memahami hubungan kausal antar variabel dalam jangka panjang. Kedua, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan sektor industri yang lebih beragam serta wilayah geografis yang berbeda, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Ketiga, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi, iklim inovasi, dukungan organisasi, literasi digital, atau psychological empowerment, baik sebagai variabel mediasi maupun moderasi. Penggunaan metode campuran (mixed methods) juga dapat dipertimbangkan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses terbentuknya perilaku kerja inovatif dari perspektif kualitatif. Dengan pengembangan tersebut, penelitian di masa depan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih kuat dalam merumuskan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang inovatif, adaptif, dan berkelanjutan di era transformasi digital.

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*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1324474

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 Multidisiplin, 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*, 104963. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104963

Decuypere, 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

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*, 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

Mahendra Baharudin, R. D., & Ekowati, D. (2022). Psychological Capital dan Innovative Work Behavior 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

Mollah, M. A., Ibrahim, Al Masud, A., & 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

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

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*, 100704. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100704

Phanniphong, K., Na-Nan, K., Asavanatthakorn, 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*, 104513. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104513

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., Yudiarso, A., & Sinambela, F. C. (2021). Work engagement and innovative work behavior: Meta-analysis study. In *Proceedings of the International Conference on Psychological Studies (ICPSYCHE 2020)* (Vol. 530). https://doi.org/10.2991/assehr.k.210423.053

Sawaean, 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

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., & Olckers, 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

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

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

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*, 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