



Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis is licensed under
A [Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap *Innovative Work Behavior*: Peran *Work Engagement* Sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan di Kabupaten Semarang)

Muhammad Faiz Aunillah^{1)*}, Sri Wartini²⁾

¹⁾ Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
E-mail: mfaizaunillah27@students.unnes.ac.id

²⁾ Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia
E-mail: sriwartini169@mail.unnes.ac.id

✉ Correspondence Author

Article Information:

Received 08 01, 2026

Revised 08 05, 2026

Accepted 08 07, 2026

Keywords: *Digital leadership, Innovative Work Behavior, Work Engagement.*

© **Copyright:** 2026. Authors retain copyright and grant the JTMB (Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis) right of first publication with the work simultaneously licensed under a [Creative Commons Attribution License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

Penelitian ini menyelidiki pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*, melalui *work engagement* sebagai variabel mediasi, di kalangan karyawan perusahaan di Kabupaten Semarang. Penelitian ini didasari teori *Job Demands and Resources (JD-R)*, yang menyatakan bahwa sumber daya kerja yang memadai dapat meningkatkan *work engagement* karyawan dan dengan demikian mendorong munculnya *innovative work behavior*. Metode penelitian kuantitatif digunakan dengan melibatkan 90 responden survei karyawan aktif dengan pengalaman kerja minimal satu tahun dan bekerja di lingkup Kabupaten Semarang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang telah disusun secara sistematis, kemudian data tersebut diolah menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *digital leadership* memberikan pengaruh positif serta signifikan terhadap *innovative work behavior* dan *work engagement*. Selain itu, *work engagement* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *digital leadership* dan *innovative work behavior*, di mana *work engagement* itu sendiri juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Hasil daripada analisis deskriptif menunjukkan ketiga variabel tersebut termasuk dalam kategori atas. Hal tersebut menunjukkan bahwa implementasi *digital leadership* yang efektif dapat meningkatkan perilaku kerja inovatif secara langsung dan tidak langsung melalui peningkatan dalam hubungan kerja. Bukti empiris ini semakin mendukung hipotesis JD-R dan memberikan implikasi yang bermanfaat bagi perusahaan yang berupaya mengembangkan *digital leadership* sebagai sarana untuk meningkatkan *work engagement* dan *innovative work behavior* karyawan.

How to cite:

Aunillah, M., & Wartini, S. (2026). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Innovative Work Behavior: Peran Work Engagement sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan di Kabupaten Semarang). *JURNAL TERAPAN MANAJEMEN DAN BISNIS*, 12(2). doi:<http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v12i2.9628>

INTRODUCTION

Perkembangan era digital yang ditandai dengan keterbukaan informasi serta pesatnya arus globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai kehidupan manusia. Perubahan tersebut mencakup cara berpikir, berkomunikasi, dan interaksi di berbagai bidang (Andriani et al., 2022). Kemampuan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan perubahan, keinginan untuk belajar terus-menerus, dan kecakapan untuk berinovasi dalam menghadapi perubahan hanya dimiliki oleh sumber daya manusia yang bermutu (Suksmono & Mala, 2024). Perusahaan perlu meningkatkan kualitas karyawan guna mencapai keberhasilan terutama dalam hal meningkatkan perilaku kerja inovatif pada lingkungan kerja. Beberapa hal yang memberikan efek pada *innovative work behavior* dengan konteks perubahan digital antara lain *digital leadership* dan *work engagement* (Sabuhari et al., 2025; Zia et al., 2025). Pada faktor tersebut *digital leadership* dan *work engagement* menjadi pengaruh yang berperan besar dalam mempengaruhi perilaku kerja inovatif pada zaman menuntut adaptasi digital secara besar-besaran.

Digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan kebiasaan para karyawan berpikir kritis, menciptakan ide-ide terbaik, serta menggerakkan pengimplementasian teknologi digital sebagai sesuatu yang mampu melahirkan budaya adaptif yang memiliki kepekaan terhadap perubahan (Rumapea et al., 2024). Sebab, dalam menghadapi tuntutan digital, *digital leadership* berperan dalam mendorong perubahan organisasi sebagai upaya mencapai tujuan transformasi digital (Zhu et al., 2022). Di samping itu, *work engagement* karyawan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mendorong karyawan menjadi lebih inovatif, karyawan yang menunjukkan perilaku *work engagement* cenderung memiliki antusiasme, fokus, inspirasi, energi tinggi, intensitas, ketahanan mental, dan ketekunan yang tinggi sehingga memungkinkan terciptanya inovasi (Choidah et al., 2023).

Keterkaitan antarvariabel tersebut didasarkan pada kerangka teori *Job Demands and Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh (Bakker & Demerouti, 2007). JD-R Model menjelaskan bahwa sumber daya kerja berperan dalam membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja, sehingga dukungan dari pemimpin digital sebagai salah satu sumber daya kerja dapat meningkatkan *work engagement* dan perilaku kerja inovatif karyawan. *Digital leadership* berperan sebagai *job resource* yang memberikan dukungan dan otonomi kepada karyawan sehingga memicu mekanisme motivasi, mendorong perilaku kerja positif, meningkatkan *work engagement*, dan pada akhirnya menghasilkan perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, *work engagement* memiliki peran penting dalam memberikan efek mediasi pengaruh *digital leadership* terhadap timbulnya *innovative work behavior*.

Meskipun demikian, hubungan antarvariabel tersebut masih menunjukkan inkonsistensi pada penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu mengemukakan hasil bahwa *digital leadership* terhadap *innovative work behavior* (Abbas et al., 2024; Çetinkaya & Sürücü, 2025; Gao & Gao, 2024; Sebetci et al., 2025), dan *digital leadership* juga memberikan pengaruh terhadap munculnya perilaku *work engagement* (Ardika et al., 2026; Inden komariah et al., 2026; Li et al., 2024). Temuan berbeda ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu yang disebabkan perbedaan metode, objek, dan lain-lain (Alva Revan et al., 2026; Nugroho et al., 2025; Tanan & Purbojo, 2025). Studi empiris yang serupa terjadi pada hubungan variabel *work engagement* dalam mempengaruhi timbulnya *innovative work behavior*. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *work*

engagement berpengaruh terhadap *innovative work behavior* (Afrida Purba et al., 2025; Jia et al., 2022; Noerchoidah et al., 2023; Sitompul et al., 2024), akan tetapi beberapa penelitian menunjukkan hasil yang bertolak belakang, pada studi Ndau et al., (2025) hasil menunjukkan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Kesenjangan hasil penelitian juga terlihat pada peran *work engagement* sebagai variabel mediasi, yang pada beberapa penelitian terbukti berpengaruh signifikan (Hassanah Husin et al., 2025; Rahman, 2025; Satria Prabawa Putra & Surya Putra, 2025), namun, pada penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Cantika et al., 2024; Sholeh & Waskito, 2024; Vu et al., 2025). Mengacu pada hasil studi yang masih memiliki kesenjangan dalam hasil penelitiannya, peran *work engagement* sebagai mediator masih perlu dikaji lebih lanjut.

Kesenjangan ini masih menjadi pembahasan di berbagai karakteristik perusahaan yang mempertimbangkan inovasi sebagai sesuatu yang penting baik di perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa lainnya. Perilaku inovasi dalam pengimplementasian di organisasi masih didominasi oleh inisiatif pimpinan (*top-down*), sedangkan pegawai cenderung hanya menjalankan kebijakan tanpa berinisiatif mengusulkan perbaikan atau mengeksplorasi cara kerja yang lebih efektif. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara inovasi organisasi dan perilaku kerja inovatif pegawai. Kaitan kondisi saat ini dengan penelitian terdahulu memperkuat urgensi dalam menguji lebih dalam korelasi antara *digital leadership*, *work engagement*, dan *innovative work behavior*. Penelitian ini merupakan eksplorasi dari penelitian (Erhan et al., 2022) yang sebelumnya hanya menguji pengaruh antara *digital leadership* dan *innovative work behavior* semata pada (Erhan et al., 2022), dengan menambahkan variabel mediasi *work engagement* serta menguji modelnya di konteks negara, budaya yang berbeda.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*, dengan menempatkan *work engagement* sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Secara aspek teori, penelitian ini diharapkan menambah wawasan dalam kajian sumber daya manusia dengan memperluas penerapan teori JD-R dalam menjelaskan hubungan antarvariabel dalam konteks negara dan budaya yang berbeda serta objek yang diuji secara heterogen. Temuan studi empiris ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan Manajer SDM pada perusahaan dalam menerapkan *digital leadership* guna mendorong karyawan dalam mengimplementasikan *innovative work behavior* melalui *work engagement* secara berkelanjutan.

METHODS

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif di wilayah Kabupaten Semarang dengan jumlah tidak diketahui dengan pasti. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini merujuk pada pedoman yang dikemukakan Hair et al., (2019), yang menyatakan untuk mendapatkan sampel minimal ideal dalam menggunakan Smart PLS adalah jumlah indikator dikalikan kisaran 5-10 sehingga diperoleh jumlah sampel minimal ideal adalah 9 indikator x 10 yaitu sejumlah 90 orang. Selanjutnya teknik sampel menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan responden adalah karyawan aktif pada perusahaan di Kabupaten Semarang, memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dan bekerja di wilayah Kabupaten Semarang

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel yakni *digital leadership* yang diposisikan sebagai variabel *independent*, diukur melalui dua indikator, yaitu sikap, kompetensi, dan perilaku dalam lingkungan kerja digital serta visi dan kemampuan memimpin transformasi digital (Zeike et al.,

2019). *Innovative work behavior* digunakan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini, dengan empat indikator pengukuran, yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation* (Erhan et al., 2022). Sementara itu, *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi dengan tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli & Bakker, 2002)

Jumlah item pengukuran pada setiap konstruk tidak sama, yaitu 6 item untuk digital leadership, 17 item untuk work engagement, dan 10 item untuk innovative work behavior. Perbedaan jumlah ini bukan berasal dari penyusunan instrumen secara sepihak, melainkan mengikuti jumlah item asli dari skala baku yang telah tervalidasi pada penelitian rujukan masing-masing variabel. Dalam pendekatan PLS-SEM, kesamaan jumlah indikator antar konstruk bukan merupakan persyaratan metodologis yang mana kelayakan model pengukuran lebih ditentukan oleh terpenuhinya validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Kajian Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior*

Merujuk pada studi Stana et al., (2024), *digital leadership* mengacu pada praktik kepemimpinan yang didukung oleh teknologi digital untuk memberikan pengaruh kepada individu dan kelompok di berbagai tingkat organisasi. Melalui pemanfaatan teknologi tersebut, pemimpin berupaya membentuk sikap, emosi, pola pikir, perilaku, serta mendorong peningkatan kinerja anggota organisasi. Penelitian oleh (Çetinkaya & Sürücü, 2025), menjelaskan bahwa *digital leadership* memiliki *skill* dalam mengadopsi pemanfaatan teknologi dan tren digital untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi organisasi.

Para pemimpin digital memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk menavigasi lanskap digital yang berkembang pesat. *Digital leadership* unggul dalam mengidentifikasi peluang inovasi dan membimbing tim untuk menerapkan *digital leadership*, karyawan lebih cenderung terlibat dalam perilaku kerja inovatif (Erhan et al., 2022). Beberapa studi penelitian menunjukkan bahwa digital leadership berpengaruh signifikan terhadap innovative work behavior (Abbas et al., 2024; Çetinkaya & Sürücü, 2025; Gao & Gao, 2024; Sebetci et al., 2025). Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini sebagai berikut: **H1**: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Work Engagement*

Digital leadership dapat dimaknai sebagai kapasitas seseorang dalam menentukan arah tujuan organisasi, memengaruhi individu lain, serta menjalin hubungan guna mengantisipasi perubahan-perubahan penting yang berdampak besar bagi perusahaan di masa mendatang (Rizky et al., 2021). Pemimpin digital menyediakan kejelasan visi, dukungan teknologi, serta rasa aman psikologis dalam menghadapi perubahan kerja berbasis digital. Ketersediaan sumber daya kerja tersebut akan meningkatkan *work engagement* sebagai mekanisme utama pembentuk perilaku kerja positif (Balducci et al., 2011).

Berbagai penelitian terdahulu menyatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap *work engagement* (Ardika et al., 2026; Inden komariah et al., 2026; Li et al., 2024). *Digital leadership* merupakan faktor kunci dalam membentuk keterlibatan kerja pelaku dan karyawan, khususnya dalam menghadapi tuntutan transformasi digital (Rizky et al., 2021). Berdasarkan uraian

tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H2: *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*

Work engagement dapat dipahami sebagai wujud keterlibatan individu yang mendorongnya untuk berupaya secara maksimal demi mencapai tingkat komitmen tertinggi terhadap organisasi (Marimin & Santoso, 2020). *Work engagement* mendorong individu untuk aktif menggunakan kemampuan, dan energinya dalam bekerja sehingga lebih terdorong menghasilkan inovasi dalam organisasi (Sitompul et al., 2024). Kondisi tersebut meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mencari solusi baru, menciptakan ide inovasi, dan mengimplementasikan pembaruan dalam pekerjaan.

Sejumlah penelitian menyatakan *work engagement* memiliki pengaruh terhadap *innovative work behavior* (Afrida Purba et al., 2025; Jia et al., 2022; Noerchoidah et al., 2023; Sitompul et al., 2024). Individu yang rasa keterikatan kerjanya tinggi pada perusahaan cenderung menunjukkan perilaku inovatif yang lebih besar dalam mewujudkan, mengembangkan, serta menerapkan ide-ide baru di lingkungan kerja. Dengan demikian hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut: **H3: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior***

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Work Engagement* sebagai Pemediasi

Digital leadership menjadi suatu kunci yang penting dalam memberikan dampak pada peningkatan *work engagement* serta *innovative work behavior* (Erhan et al., 2022; Rizky et al., 2021). Para pemimpin digital mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi terkini dan menghadirkan cara-cara terbaru dan paling nyaman untuk menjangkau pelanggan dan karyawan, yang membutuhkan kepemimpinan yang meningkatkan budaya adaptif organisasi terutama dalam hal ini terkait perilaku keterlibatan karyawan dan inovatif (Alos-Simo et al., 2017).

Karyawan yang terlibat secara penuh dalam pekerjaannya akan lebih terdorong untuk menghasilkan ide-ide baru, mencari cara kerja yang lebih efektif, mengusulkan perbaikan, serta mengimplementasikan inovasi. Beberapa penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai pendorong bagi efektivitas kepemimpinan organisasi, sekaligus menghasilkan dampak yang positif pada karyawan bagi organisasi (Hassanah Husin et al., 2025; Rahman, 2025; Satria Prabawa Putra & Surya Putra, 2025). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut: **H4: *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* melalui *work engagement* sebagai pemediasi.**

Sejumlah penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan mempengaruhi *innovative work behavior* karyawan, salah satunya dengan sarana perilaku *work engagement* sebagai mediator. Namun, efektivitas *work engagement* dalam menjembatani hubungan antarvariabel masih menunjukkan hasil yang beragam. Perbedaan temuan tersebut menjadi dasar penting untuk mengkaji kembali peran *work engagement* sebagai variabel mediasi dalam model penelitian yang dikembangkan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini merancang sebuah model konseptual guna menguji hubungan antara *digital leadership* dan *innovative work behavior*, dengan *work engagement* berperan sebagai variabel mediasi. Model ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai efektivitas mekanisme tersebut dalam

konteks organisasi yang tengah menjalani transformasi digital, sebagaimana disajikan pada gambar berikut.

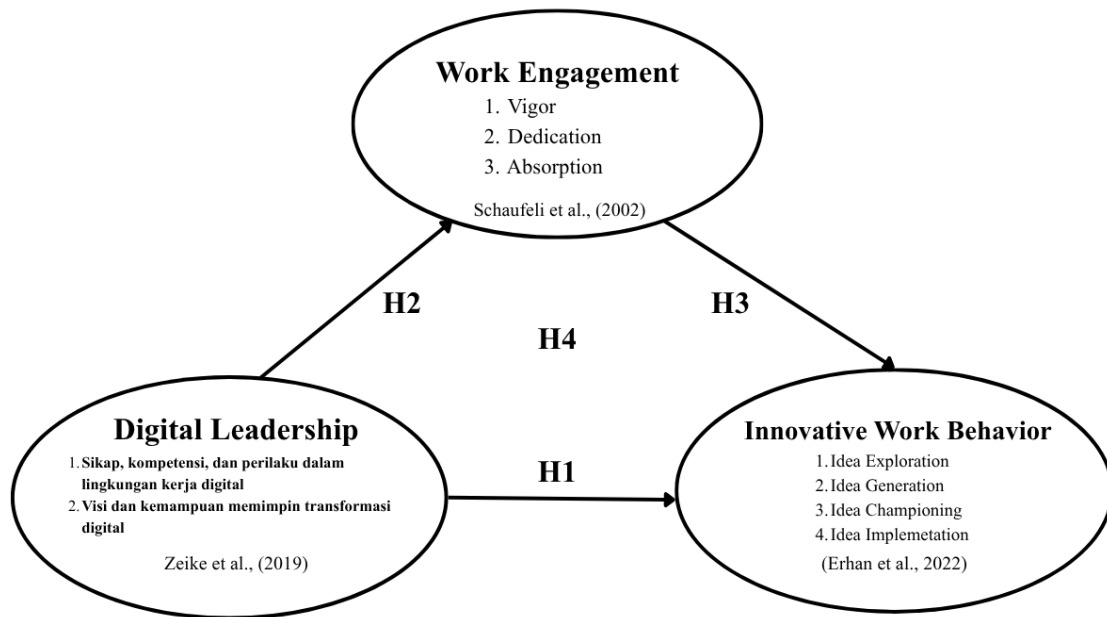


Fig 1. Kerangka Penelitian

RESULT AND DISCUSSION

Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Pada responden penelitian ini, perempuan mendominasi dengan persentase 53,3 % (48 orang) dan laki-laki sebanyak 46,7% (42 orang), dengan proporsi persentase yang relatif seimbang sehingga dapat memberikan representasi mengenai kondisi perusahaan yang ada. Berdasarkan usia, responden penelitian didominasi oleh rentang 21–30 tahun sebesar 48 orang (53,3%), diikuti usia 31–40 tahun sebanyak 35 orang (38,9%), usia 41–50 tahun sebanyak 6 orang (6,7%), dan di bawah 20 tahun sebanyak 1 orang (1,1%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada usia produktif. Hal ini yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan pada responden ini didominasi oleh usia yang produktif sehingga memiliki potensi yang lebih mudah untuk beradaptasi terhadap perkembangan perubahan teknologi digital. Berdasarkan karakteristik masa kerja, dominasi responden pada penelitian ini adalah karyawan aktif yang telah melalui masa kerja selama 1-5 tahun sebesar 53,3%, diikuti masa kerja karyawan dengan periode 6-10 tahun sebesar 36,7%, dan di atas 10 tahun sebesar 10%. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki pengalaman kerja yang memadai sekaligus memiliki kemampuan yang adaptif dalam menghadapi perubahan, sehingga karakteristik pada penelitian ini dinilai mendukung dalam mengetahui pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior* melalui *work engagement*. Hasil dari karakteristik responden tercantum pada Tabel 1.

Table 1. Hasil Karakteristik Responden

Deskripsi	Frekuensi	Persentase
Gender		

Perempuan	48	53,3%
Laki-laki	42	46,7%
Total	90	100%
Umur		
<20	1	1,1%
21-30	48	53,3%
31-40	35	38,9%
41-50	6	6,7%
>50	0	0%
Total	90	100%
Masa Kerja		
1-5 Tahun	48	53,3%
6-10 Tahun	33	36,7%
10 <	9	10%
Total	90	100%

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

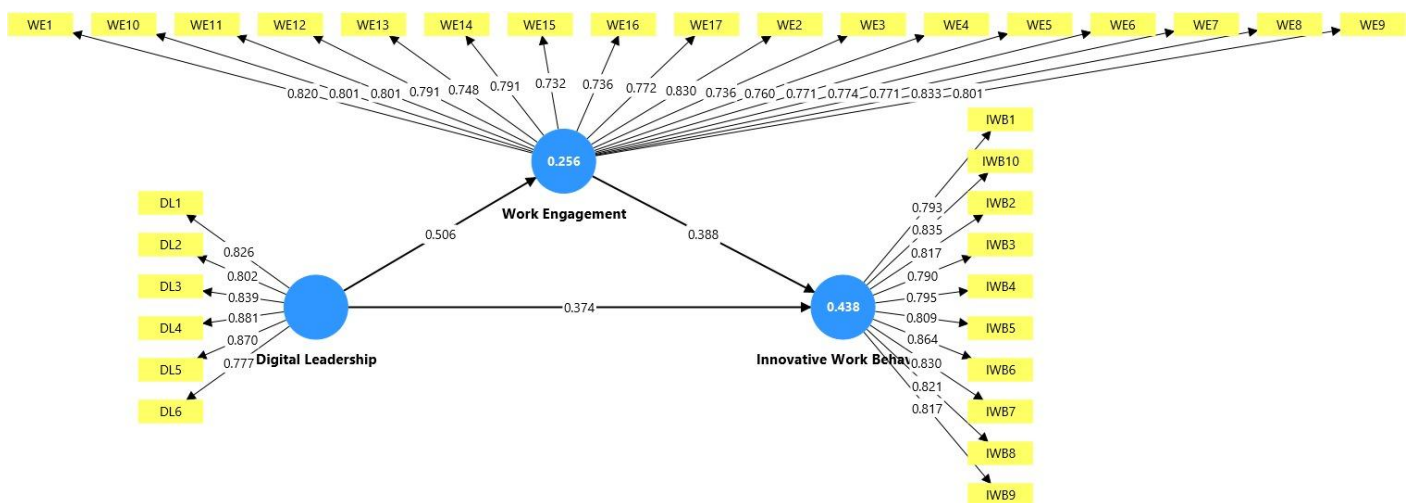


Fig. 2. Diagram Jalur Outer Model SmartPLS 4.0

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada gambar 2, keseluruhan indikator tiap variabel *digital leadership*, *innovative work behavior* dan *work engagement* menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70 dengan rentang masing masing sebesar 0,777-0,881, 0,790-0,864, 0,732-0,833. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh indikator dapat dinyatakan valid dan telah memenuhi tingkat kriteria validitas konvergen sehingga layak digunakan guna analisis lebih lanjut tersaji pada Tabel 2 berikut.

Table 2. Outer Loading

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Work Engagement</i>
DL1	0.826		
DL2	0.802		
DL3	0.839		
DL4	0.881		
DL5	0.870		
DL6	0.777		
IWB1		0.793	
IWB10		0.835	
IWB2		0.817	
IWB3		0.790	
IWB4		0.795	
IWB5		0.809	
IWB6		0.864	
IWB7		0.830	
IWB8		0.821	
IWB9		0.817	
WE1			0.820
WE10			0.801
WE11			0.801
WE12			0.791
WE13			0.748
WE14			0.791
WE15			0.732
WE16			0.736
WE17			0.772
WE2			0.830
WE3			0.736
WE4			0.760
WE5			0.771
WE6			0.774
WE7			0.771
WE8			0.833
WE9			0.801

Validitas konvergen diuji dengan melakukan evaluasi terhadap hasil yang mengacu pada nilai outer loading tiap indikatornya. Nilai outer loading yang melebihi angka 0,70 menjadi acuan

untuk menyatakan bahwa suatu indikator telah memenuhi kriteria validitas. Adapun hasil uji validitas diskriminan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Table 3. Validitas Diskriminan

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovative Work Behavior</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Digital Leadership</i>			
<i>Innovative work Behavior</i>	0.606		
<i>Work Engagement</i>	0.533	0.596	

Berdasarkan Tabel 3, uji validitas diskriminan pada seluruh konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari korelasi antar konstruk di bawahnya. Hasil tersebut menandakan bahwa validitas diskriminan setiap indikator telah terpenuhi sehingga indikator setiap konstruk mampu menjelaskan perbedaan variabel yang diukur dengan baik. Berikutnya reliabilitas konstruk dengan mengacu pada nilai dari *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Hasil pengujian tersebut tersaji dalam Tabel 4.

Table 4. Reliabilitas Konstruk

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Digital Leadership</i>	0.912	0.915	0.932	0.695
<i>Innovative work Behavior</i>	0.945	0.947	0.953	0.668
<i>Work Engagement</i>	0.960	0.962	0.964	0.610

Berdasarkan Tabel 4, Seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa konsistensi internal instrumen tergolong baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk proses analisis lebih lanjut.

Koefisien Determinasi (R-Square)

Nilai R-Square diimplementasikan guna menjelaskan seberapa besar efek variasi perubahan pada variabel *dependen* yang dijelaskan oleh variabel *independent* dalam model. Berdasarkan hasil pengujian, nilai koefisien determinasi pada variabel *innovative work behavior* sebesar 42,5%, sedangkan variabel *work engagement* sebesar 24,8%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *digital leadership* dapat menjelaskan variasi pada variabel *innovative work behavior* sebesar 42,5%, sedangkan sisanya 57,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Selanjutnya, hasil 24,8%, menjelaskan variasi pada variabel *work engagement* yang dapat dijelaskan oleh *digital leadership*, sementara 75,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terkait dengan model penelitian sebagaimana dijelaskan pada Tabel 5.

Table 5. R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Innovative work Behavior</i>	0.438	0.425
<i>Work Engagement</i>	0.256	0.248

Effect Size (F^2)

Hasil uji ukuran *effect size* (F^2) menunjukkan bahwa pengaruh *digital leadership* terhadap perilaku kerja inovatif memiliki nilai F^2 sebesar 0,185, dan oleh karena itu tergolong dalam kategori pengaruh tingkat sedang. Hasil nilai tersebut dapat ditafsirkan bahwa pengaruh *digital leadership* memberikan kontribusi yang cukup berdampak guna meningkatkan Innovative Work Behavior. Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh digital leadership terhadap *work engagement* memperoleh nilai F^2 sebesar 0,345. Angka tersebut tergolong dalam kategori sedang yang mendekati kategori besar, sehingga dapat dimaknai bahwa *digital leadership* memberikan kontribusi yang cukup kuat dalam mendorong peningkatan *work engagement* karyawan. Di sisi lain, pengaruh *work engagement* terhadap *innovative work behavior* menghasilkan nilai F^2 sebesar 0,199, yang berada pada kategori sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa *work engagement* memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam mendorong peningkatan *innovative work behavior* sesuai dengan hasil yang sudah dipaparkan pada tabel 6.

Table 6. Effect Size

	<i>Digital Leadership</i>	<i>Innovative work Behavior</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Digital Leadership</i>		0.185	0.345
<i>Innovative work Behavior</i>			
<i>Work Engagement</i>		0.199	

Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji Q^2 dapat digunakan guna menentukan seberapa besar tingkat prediktif model. Hasil pengujian Q^2 dijelaskan pada Tabel 7.

Table 7. Relevansi Prediktif

	Q^2
<i>Work Engagement</i>	0,231
<i>Innovative Work Behavior</i>	0,305

Berdasarkan Tabel 7, Semua konstruk endogen menunjukkan nilai Q^2 positif. Nilai Q^2 sebesar 0,231 untuk variabel *work engagement* menunjukkan kapasitas prediktif yang baik, sedangkan nilai Q^2 untuk *innovative work behavior* adalah 0,305, menunjukkan kapasitas prediktif yang tinggi.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan berdasarkan nilai yang tercantum pada *Original Sample (O)*, *t-statistic*, dan *p-value* yang diperoleh hasil analisis menggunakan SmartPLS. Hasil pengujian hipotesis secara langsung (*direct effect*) disajikan pada tabel 7.

Table 8. Hipotesis Secara Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Digital Leadership -> Innovative work Behavior	0.374	0.376	0.102	3.649	0.000
Digital Leadership -> Work Engagement	0.506	0.514	0.081	6.243	0.000
Work Engagement -> Innovative work Behavior	0.388	0.392	0.097	4.022	0.000

Mengacu pada Tabel 8, pengujian pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior* menghasilkan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis 1 dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Selanjutnya, hasil pengujian pengaruh *digital leadership* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis 2 juga dinyatakan diterima, yang berarti *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Di samping itu, pengujian pengaruh *work engagement* terhadap *innovative work behavior* memperoleh nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga hipotesis 3 dinyatakan diterima, yang mengonfirmasi bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*. Adapun hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 9.

Table 9. Hipotesis Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Digital Leadership -> Work Engagement -> Innovative work Behavior	0.197	0.201	0.056	3.483	0.000

Berdasarkan hasil pengujian efek tidak langsung, diketahui bahwa hubungan *digital leadership* terhadap *innovative work behavior* yang dimediasi oleh *work engagement* menghasilkan nilai p-value sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis 4 diterima, yang membuktikan bahwa *work engagement* mampu memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Pengaruh Digital Leadership terhadap Innovative Work Behavior

Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh signifikan *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur 0,374, *t-statistic* 3,649, serta

p -value 0,000 ($<0,05$). Dengan kata lain, semakin optimal penerapan *digital leadership* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat perilaku kerja inovatif yang karyawan tampilkan.

Hasil analisis deskriptif memperkuat temuan tersebut. Variabel *Digital Leadership* memperoleh nilai indeks sebesar 75,74 yang termasuk dalam kategori tinggi. Pada dimensi Sikap, Kompetensi, dan Perilaku dalam Lingkungan Kerja Digital diperoleh rata-rata indeks 79,41 (tinggi), sedangkan dimensi Visi dan Kemampuan Memimpin Transformasi Digital memperoleh rata-rata indeks 72,01 (sedang). Implikasi nilai temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan perusahaan di daerah Kabupaten Semarang telah menilai pemimpinnya memiliki kompetensi digital yang baik, meskipun aspek visi transformasi digital masih dapat ditingkatkan.

Sementara itu, nilai indeks variabel *innovative work behavior* menunjukkan angka sebesar 76,87 yang termasuk kategori tinggi. Seluruh dimensi IWB juga berada pada kategori tinggi, yaitu Idea Exploration (81,89), Idea Generation (74,22), Idea Championing (75,00), dan *Idea Implementation* (77,41). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah aktif mencari peluang, menghasilkan ide, memperjuangkan, hingga mengimplementasikan ide-ide baru dalam pekerjaannya.

Temuan tersebut sesuai *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory, yang menjelaskan posisi *digital leadership* sebagai *job resource* yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Kepemimpinan yang mampu memanfaatkan teknologi, memberikan dukungan, arahan, dan lingkungan kerja digital yang kondusif akan meningkatkan kapasitas karyawan dalam berinovasi. Ketersediaan sumber daya tersebut mendorong munculnya perilaku inovatif sebagai salah satu *outcome* positif dalam proses motivasional JD-R. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Abbas et al., 2024; Çetinkaya & Sürücü, 2025; Gao & Gao, 2024; Sebetci et al., 2025), yang menyatakan hasil serupa bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh dalam mendorong munculnya sikap inovatif karyawan.

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Work Engagement*

Temuan penelitian ini mengonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan *digital leadership* terhadap *work engagement*, yang ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,506, t -statistic 6,243, serta p -value 0,000. Besaran koefisien ini tercatat sebagai yang paling tinggi di antara keseluruhan hubungan langsung yang diuji, sehingga menegaskan peran penting *digital leadership* dalam mendorong peningkatan *work engagement* karyawan.

Hasil deskriptif juga mendukung temuan tersebut. Variabel *digital leadership* memperoleh nilai indeks 75,74 (tinggi), sedangkan variabel *Work Engagement* memperoleh nilai indeks sebesar 75,11 (tinggi). Berdasarkan dimensinya, *vigor* memperoleh nilai 77,30 (tinggi), *dedication* sebesar 75,20 (tinggi), sedangkan *absorption* memperoleh 72,85 (sedang). Nilai indeks tersebut memiliki arti bahwa karyawan perusahaan di Kabupaten Semarang umumnya memiliki etos semangat kerja dan dedikasi pengorbanan kerja yang tinggi, meskipun tingkat keterlibatan penuh dalam pekerjaan masih relatif lebih rendah dibandingkan dua dimensi lainnya.

Menurut JD-R Theory, *digital leadership* berperan sebagai *job resource* yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan melalui dukungan, komunikasi yang efektif, pemberdayaan, serta pemanfaatan teknologi digital. Ketersediaan sumber daya tersebut mendorong proses motivasional sehingga karyawan menjadi lebih bersemangat (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan terlibat dalam pekerjaannya (*absorption*). Oleh karena itu, semakin baik

penerapan *digital leadership*, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan. Hal serupa ditemukan pada penelitian terdahulu oleh (Ardika et al., 2026; Inden komariah et al., 2026; Li et al., 2024), yang menyatakan hasil yang sama bahwasanya *digital leadership* memiliki pengaruh dalam upaya peningkatan *work engagement* pada era perubahan digital ini.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Innovative Work Behavior*

Hasil pengujian mengonfirmasi bahwa *work engagement* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior*, dengan koefisien jalur 0,388, *t-statistic* 4,022, dan *p-value* 0,000. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *work engagement* yang dirasakan karyawan, semakin besar pula dorongan karyawan untuk mengimplementasikan perilaku kerja inovatif dalam pekerjaan sehari-hari.

Hasil deskriptif memperlihatkan bahwa pengaruh daripada *work engagement* berada di tingkat kategori yang tinggi dengan nilai indeks 75,11, sedangkan *innovative work behavior* juga berada pada kategori tinggi dengan nilai indeks 76,87. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan perusahaan di Kabupaten Semarang memiliki tingkat *work engagement* yang baik dan diikuti dengan kecenderungan tinggi dalam menghasilkan serta menerapkan inovasi di tempat kerja.

Dalam perspektif JD-R *Theory*, *work engagement* merupakan hasil dari proses motivasional yang dipicu oleh keberadaan *job resources*. Karyawan yang memiliki semangat, dedikasi, dan keterlibatan tinggi akan lebih terdorong untuk mengeksplorasi peluang, menciptakan ide baru, memperjuangkan ide tersebut, hingga mengimplementasikannya dalam pekerjaan. Oleh karena itu, *work engagement* memiliki proses mekanisme yang penting dalam menjelaskan sumber daya kerja, seperti *digital leadership*, mampu meningkatkan *innovative work behavior*. Hal serupa ditemukan pada penelitian terdahulu (Afrida Purba et al., 2025; Jia et al., 2022; Noerchoidah et al., 2023; Sitompul et al., 2024), yang memiliki temuan bahwa *work engagement* memiliki peran yang penting dalam memunculkan sikap inovatif pada karyawan.

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behavior* melalui *Work Engagement*

Pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini membuktikan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* melalui *work engagement*. Nilai koefisien jalur pada jalur mediasi ini sebesar 0,197, dengan *t-statistic* 3,483 dan *p-value* 0,000. Temuan ini mengonfirmasi peran *work engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *digital leadership* dan *innovative work behavior*. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior* dinyatakan diterima.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel *digital leadership* memperoleh nilai indeks sebesar 75,74 (kategori tinggi), *Work Engagement* sebesar 75,11 (kategori tinggi), dan *Innovative Work Behavior* sebesar 76,87 (kategori tinggi). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan perusahaan di Kabupaten Semarang menilai *digital leadership* di organisasi telah berjalan dengan baik, diikuti oleh tingkat keterikatan kerja yang tinggi dan perilaku kerja inovatif yang juga tinggi. Temuan deskriptif ini memperkuat hasil pengujian struktural bahwa *digital leadership* tidak hanya memiliki implikasi secara langsung terhadap *innovative work behavior* karyawan, tetapi juga mampu memberikan implikasi dalam meningkatkan inovasi melalui peningkatan *work engagement* karyawan.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, hasil penelitian ini mendukung proses motivasional (*motivational process*) yang menjelaskan bahwa *job resources* akan meningkatkan *Work Engagement*, yang selanjutnya menghasilkan berbagai *outcome* positif, salah satunya *Innovative Work Behavior*. *Digital Leadership* dapat dipandang sebagai sumber daya organisasi yang menyediakan dukungan, arahan, pemberdayaan, komunikasi yang efektif, serta pemanfaatan teknologi digital dalam pekerjaan. Ketersediaan sumber daya tersebut membuat karyawan merasa lebih berenergi (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan terlibat penuh (*absorption*) dalam pekerjaannya. Kondisi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk lebih aktif mengeksplorasi peluang, menghasilkan ide baru, memperjuangkan ide, hingga mengimplementasikan inovasi dalam pekerjaan. Temuan ini juga mengonfirmasi penelitian Husin et al., (2025), yang menyatakan bahwa *work engagement* menjadi salah satu penghubung antarvariabel yang memiliki pengaruh besar dalam memberikan dampaknya.

CONCLUTIONS

Penelitian ini menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* serta *work engagement*. Selain itu, *work engagement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovative work behavior* serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *digital leadership* dan *innovative work behavior*. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa penerapan *digital leadership* yang efektif mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan *work engagement*. Hasil penelitian ini sekaligus memperkuat Teori *Job Demands-Resources (JD-R)*, yang menjelaskan bahwa *digital leadership* sebagai salah satu sumber daya kerja (*job resources*) dapat meningkatkan *work engagement* melalui proses motivasional, sehingga mendorong berkembangnya *innovative work behavior*.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan penelitian hanya melibatkan karyawan perusahaan di Kabupaten Semarang sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada wilayah atau sektor organisasi lainnya. Kedua, penelitian menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode tertentu sehingga belum mampu menjelaskan hubungan kausal secara dinamis. Ketiga, penelitian ini hanya menguji peran *digital leadership* dan *work engagement* dalam menjelaskan *innovative work behavior*, sehingga masih terdapat kemungkinan variabel lain yang turut memengaruhi perilaku tersebut namun belum dianalisis. Keempat, seluruh variabel diukur menggunakan kuesioner *self-report*, sehingga masih terdapat potensi *social desirability bias*, yaitu kecenderungan responden memberikan penilaian yang lebih positif terhadap dirinya dibandingkan kondisi yang sebenarnya.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah maupun sektor penelitian agar hasilnya memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Selain itu, penggunaan desain *longitudinal* perlu dipertimbangkan untuk memperoleh gambaran hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif dari waktu ke waktu. Penelitian berikutnya juga disarankan menambahkan variabel lain, seperti *psychological empowerment*, *perceived organizational support*, *knowledge sharing*, dan *innovative climate*, guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *innovative work behavior*. Di samping itu, pengukuran *innovative work behavior* disarankan menggunakan

pendekatan *multi-source assessment*, seperti penilaian atasan langsung (*supervisor rating*) maupun rekan kerja (*peer assessment*), sehingga hasil pengukuran menjadi lebih objektif. Dari sisi praktis, organisasi disarankan untuk memperkuat implementasi *digital leadership* melalui pengembangan visi transformasi digital, peningkatan dukungan terhadap adopsi teknologi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan work engagement sebagai upaya mendorong tumbuhnya *innovative work behavior* karyawan.

ACKNOWLEDGMENT

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang telah berperan dalam mendukung terselesaikannya penelitian ini. Secara khusus, penghargaan yang tulus ditujukan kepada Universitas Negeri Semarang atas dukungan penuh yang diberikan sepanjang proses penelitian berlangsung. Tidak lupa, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada para responden yang telah bersedia meluangkan waktunya dan berkontribusi memberikan data yang sangat bermanfaat bagi penelitian ini.

CONFLICTS of INTEREST STATEMENT

Penulis memastikan bahwa proses penelitian hingga publikasi naskah ini bebas dari segala bentuk konflik kepentingan, baik yang bersinggungan dengan aspek finansial ataupun nonfinansial. Seluruh penulis telah menelaah, menyetujui, dan memberikan persetujuan atas naskah versi akhir, serta bertanggung jawab sepenuhnya terhadap keabsahan isi dan hasil penelitian. Penulisan penelitian ini dimaksudkan sebagai wujud kontribusi terhadap pengembangan keilmuan dan mendukung kepentingan akademik semata.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Penulis pertama berperan sebagai inisiator utama penelitian, mulai dari perumusan ide penelitian, penyusunan kerangka konseptual, kajian literatur, pengembangan instrumen penelitian, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil, hingga penyusunan dan penyempurnaan naskah akhir. Penulis kedua berkontribusi dalam memberikan masukan konseptual, evaluasi kritis terhadap rancangan penelitian, penelaahan hasil analisis, serta memberikan arahan dan revisi selama proses penyusunan manuskrip hingga layak untuk dipublikasikan. Seluruh penulis telah membaca, menyetujui, dan bertanggung jawab atas versi akhir manuskrip.

REFERENCES

- Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital Leadership and Innovative Work Behavior in IT Sector: The Mediating Role of Digital Entrepreneurial Orientation and Digital Organizational Culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-024-09503-7>
- Afrida Purba, E., Retawati, A., Hamzah, P., & Giovanni, J. (2025). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Karyawan Gen Z dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi: Studi pada Karyawan Usaha Cake di Kota Palangka Raya. *SIBATIK JOURNAL VOLUME*, 4(10). <https://doi.org/10.54443/sibatik.v4i10.3597>

- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 36–61. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A. J., & Gomez-Gras, J.-M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 117(2), 382–397. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2016-0038>
- Alva Revan, M., Mary, H., Permata Sari, D., Studi Manajemen, P., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Digital dan Budaya Organisasi terhadap Employee Engagement dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Suka Fajar Cabang Solok. *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 3(1), 115–124. <https://doi.org/10.70308/grata.v3i1.371>
- Andriani, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., Siwiyanti, L., Nurlaila, Q., Pangestuti, D. D., & Dewi, I. C. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). TOHAR MEDIA.
- Ardika, I. G. A., Subawa, N. S., & Mimaki, C. A. (2026). The influence of digital leadership on innovative performance through work engagement in Generation Z employees in Bali. *Journal of Economics and Business Letters*, 6(3), 1–12. <https://doi.org/10.55942/jeb1.v6i3.1786>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Balducci, C., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2011). Utrecht Work Engagement Scale—Italian Version. In *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Cantika, F., Ahdianita, N., & Setyaningrum, R. P. (2024). Work Engagement pada Karyawan Milenial di PT Heintech Dwikarya Swapraja. *Jurnal Global Ilmiah*, 1(4).
- Çetinkaya, B., & Sürücü, L. (2025). The Influence of Digital Culture and Digital Leadership on Innovative Work Behavior. *Studies in Media and Communication*, 13(3), 236–247. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i3.7709>
- Choidah, N., Indriyani, R., & Fatimah, N. (2023). Peran Keterlibatan Kerja terhadap Perilaku Inovatif dan Kinerja: Studi pada Industri Kreatif. *BBM (Buletin Bisnis & Manajemen)*, 9(01), 104–117. <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i01.563>
- 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>
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Gehan, A. Z., & Yulianti, E. (2024). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Perilaku Kerja Inovatif dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur Dengan Dimoderasi oleh Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 10(1), 29. <https://doi.org/10.35906/jurman.v10i1.1920>

- Guruh Suksmono Aji, & Iva Khoiril Mala. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 01–17. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hassanah Husin, N., Abu Mansor, N. N., Javaid, M. U., & Widarman, B. (2025). The influence of perceived high-performance work systems on innovative work behavior: Mediating role of work engagement. *Work*, 81(2), 2713–2725. <https://doi.org/10.1177/10519815241311188>
- Inden komariah, Asti Nur Aryanti, & Gurawan Dayona Ismail. (2026). The Influence of Digital Leadership and Reward Systems in a Digital Work Environment on Job Engagement and Its Implications on Employee Performance in PT X's Work Unit in the Bandung Region. *JURNAL ECONOMINA*, 5(7), 4488–4513. <https://doi.org/10.55681/economina.v5i7.3503>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The Linkage between Ethical Leadership, Well-Being, Work Engagement, and Innovative Work Behavior: The Empirical Evidence from the Higher Education Sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9). <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1368442>
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(3), 703. <https://doi.org/10.29040/jiei.v6i3.1467>
- Ndau, A., Hady, S., & Kurniawan, I. S. (2025). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Knowledge Management, dan Talent Management terhadap Perilaku Inovatif (Studi Empiris pada Kantor Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta Periode 2018-2023). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 14(02). <https://doi.org/10.22437/jmk.v14i2.42548>
- Noerchoidah, Anis Eliyana, & Budiman Christiananta. (2021). Enhancing Innovative Work Behavior in the Hospitality Industry: Empirical Research from East Java, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 21(1), 96–110. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3229.2020>
- Noerchoidah, Indriyani, R., & Fatimah, N. (2023). Peran Keterlibatan Kerja terhadap Perilaku Inovatif dan Kinerja: Studi pada Industri Kreatif.
- Nugroho, H., Saputro, A., & Sugiharto, D. (2025). The effect of digital leadership on innovative work behavior: The mediating role of cultural moral and work engagement. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 15(1), 84–101. <https://doi.org/10.12928/fokus.v15i1.12423>
- Rahman, S. (2025). Unraveling the Mechanisms: Work Engagement as a Mediator between Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior. *International Journal of Applied Economics, Accounting and Management (IJAEAM)*, 3(5), 337–348. <https://doi.org/10.59890/ijaeam.v3i5.74>

- Rizky, K., Ramadhani, P., Husnia, R., & Saputra, N. (2021). Work Engagement pada Karyawan di DKI Jakarta: Pengaruh Collaboration Skills, Digital Leadership, dan Perceived Organizational Support. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(1), 61–75. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i1.540>
- Rumapea, E. O., Aprinawati, A., Siboro, I. P., Manurung, K., Khairunnisa, K., Silitonga, T. P., & Ovianti, W. (2024). Digital Leadership in Improving Organizational Employee Performance. *Holistic Science*, 4(3), 454–460. <https://doi.org/10.56495/hs.v4i3.768>
- Satria Prabawa Putra, N., & Surya Putra, M. (2025). The Mediating Role of Work Engagement on the Influence of Leader-Member Exchange on Innovative Work Behavior (Study at PT. Bali Super Host). *International Journal of Economics, Accounting, and Management*, 1(6).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sebetci, Ö., Çavuş, M. N., & Çavuş, B. (2025). Examining the Impact of Digital Leadership on Innovative Work Behavior and Knowledge Sharing Behavior Through Psychological Ownership. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 17(1). <https://doi.org/10.4018/IJSKD.378388>
- Sholeh, R. M., & Waskito, jati. (2024). Pengaruh Green HRM terhadap Perilaku Karyawan yang Dimediasi oleh Green Recruitment, Green Training, dan Green Work Engagement. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 18. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2>
- Sitompul, P., Soelistya, D., Simanihuruk, P., Purwati, T., & Efendi, E. (2024). Impact of Work-Life Balance and Work Engagement on Innovative Work Behavior. *International Journal of Supply and Operations Management*, 11(4), 448–461. <https://doi.org/10.22034/ijsom.2024.110201.2966>
- Stana, R. A., Harder Fischer, L., & Nicolajsen, H. W. (2024). *Review for future research in digital leadership*.
- Tanan, D., & Purbojo, R. (2025). *Kelola Jurnal Manajemen Pendidikan Magister Manajemen Pendidikan FKIP Pengaruh Persepsi Guru Tentang Budaya Sekolah dan Gaya Kepemimpinan Digital terhadap Perilaku Kerja Inovatif Guru di Sekolah XYZ Manado*. 12(1), 31–46.
- Vu, G. T. H., Nguyen, T. D., & Le, T. P. (2025). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Empowerment and Work Engagement. *SAGE Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251335464>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14). <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>
- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2025). Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: a serial mediation

