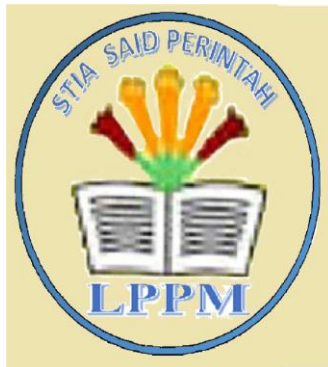

**Public Policy:
Jurnal Aplikasi
Kebijakan Publik dan Bisnis**

**Pengaruh Digital Leadership
Terhadap Kinerja Karyawan
Dimediasi oleh Perilaku Kerja
Inovatif Karyawan Milenial**

**Nur Candra Farhaq¹
Emma Yulianti²**

**^{1,2} Universitas Hayam Wuruk Perbanas
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia**

ncandrafarhaq32@gmail.com



LPPM STIA Said Perintah

Volume 5, No. 1, Maret 2024

<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>

Received; 2024 - 01 - 25

Accepted; 2024 - 02 - 11

Published; 2024 - 02 - 21



The editorial board holds publication rights for articles under a CC BY SA license, allowing distribution without separate permission if credited. Published articles are openly accessible for research, with no liability for other copyright violations (<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj/kebijakanhakcipta>).



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Abstract

The digital era is an era where technology will be used frequently. Where companies will need a leader who must be able to master digital and adhere to the standards of the company, especially in the East Java area. Therefore, companies in East Java need a digital leader to help their employees improve employee performance and creativity. The aim of this research is to determine the influence of digital leadership on employee performance which is mediated by the innovative work behavior of millennial employees in East Java. The technique used was judgment sampling technique and this research consisted of 139 employees. Data was processed using a questionnaire and then using inferential statistical analysis techniques, especially Partial Least Squares (PLS) with Smart-PLS 4 software. This research shows that digital leadership has a big influence on employee performance. Employee innovative work behavior also greatly influences Digital Leadership. Innovative Work Behavior has a significant positive effect on Employee Performance. Innovative Work Behavior has a significant and positive mediating effect on Digital Leadership and Employee Performance.

**Keywords ; Digital Leadership,
Employee Performance,
Employee Innovative Work
Behavior**

Pendahuluan

Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai individu yang memberi nilai tambah pada organisasi dengan menggabungkan kemampuan para pemimpin dengan teknologi digital (Erhan et al., 2022). Pemimpin digital adalah pemimpin yang mengelola proses transformasi digital secara konsisten dan mengadaptasi berbagai pendekatan kepemimpinan (transformasional, transaksional, dll.) dengan memberikan keunggulan kompetitif dengan sudut pandang strategis (Erhan et al., 2022). Berinovasi di tempat kerja guna meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada efektivitas organisasi. Hal ini membuat peran budaya tempat kerja menjadi lebih penting. Budaya inovasi tempat kerja (WIP) menyebabkan, memperkuat, menopang dan memberi insentif terhadap kinerja karyawan untuk meningkatkan inovasi karyawan.

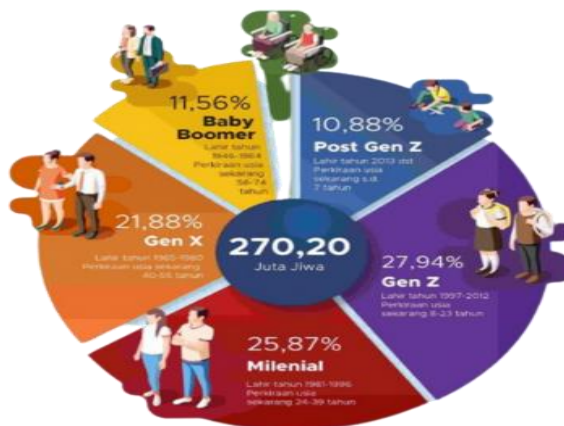
Perkembangan yang terjadi di era digital saat ini telah mengubah berbagai macam bidang untuk bertransformasi digital. Hal ini dapat terjadi dengan penyesuaian perubahan, tak terkecuali pada organisasi untuk dapat mengadaptasi teknologi sebagai suatu proses transformasi digital. Organisasi dapat bertransformasi digital jika dipimpin oleh pemimpin yang dapat membawa perubahan pada organisasi untuk mencapai tujuannya agar bertransformasi digital yang dikenal sebagai *digital leadership*. Menurut Purnomo et al., (2021), *digital leadership* adalah sebagai kombinasi dari budaya dan kompetensi pemimpin dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya teknologi digital untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Erhan et al., (2022), menyampaikan bahwa kepemimpinan digital yang juga dinyatakan sebagai kombinasi budaya digital dan kompetensi digital, selama ini didasarkan pada Teori Eselon Atas. Teori yang dikembangkan oleh Erhan et al., (2022) tersebut menyatakan bahwa manajer yang kuat merupakan faktor penting yang mempengaruhi dan melaksanakan keputusan strategis organisasi dan kekuasaan dianggap menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi secara langsung. Selain itu, teori ini berasumsi bahwa kekuatan ini berasal dari pengetahuan para pemimpin tentang kejadian dimasa depan, dan prediksi akurat, kompetensi, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja

Pekerja milenial dianggap sebagai generasi yang berpendidikan tinggi, ambisius, kreatif dan berorientasi pada karier, sehingga jumlah tersebut akan lebih kompetitif dan produktif dibandingkan generasi sebelumnya di era Industri 4.0 (*Catatan*

Tribunnews.Com, n.d.15/07/23). Menurut [Deloitte Indonesia Perspectives \(DIP\) \(2020\)](#), pekerja milenial juga memiliki sumber daya manusia yang kuat dengan potensi yang luar biasa, sangat dibutuhkan di era sekarang ini sebagai garda depan teknologi komunikasi. Generasi milenial juga mempunyai pendekatan komunikasi yang berbeda, seperti ingin terbebas dari peraturan tempat kerja dan standar kinerja manajemen serta mudah merasa bosan. Pekerja milenial juga mengharapkan manajer untuk selaras dengan karyawannya, termasuk cara mereka berkomunikasi di tempat kerja.

Data sensus penduduk Jawa Timur pada tahun 2020 oleh [Badan Pusat Statistik \(BPS\)](#) menunjukkan bahwa penduduk Jawa Timur didominasi oleh milenial dan generasi Z dengan nilai persentasenya mencapai 25,87%. Berikut adalah gambar diagram persentase penduduk Jawa Timur tahun 2020.

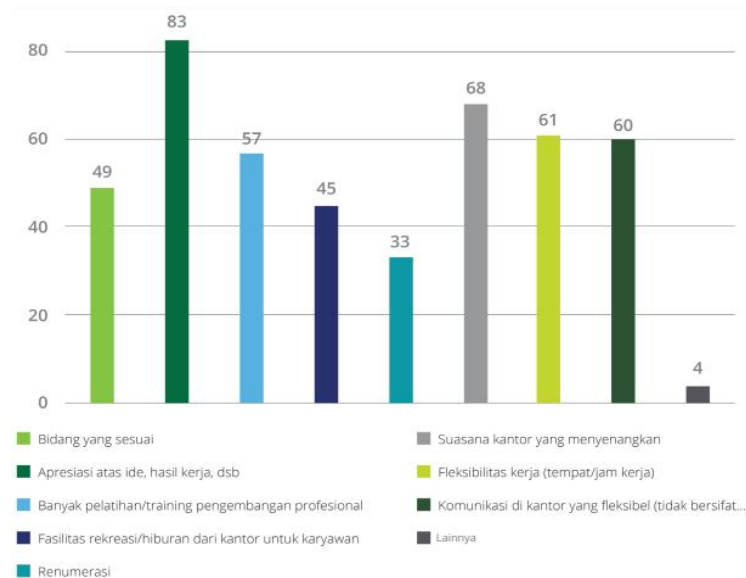
Diagram Presentase Penduduk Jawa Timur Tahun 2020



Sumber; Sensus Penduduk BPS, (2020)

Hasil survei [Deloitte Indonesia Perspectives \(2020\)](#) menunjukkan bahwa sebanyak 52% karyawan milenial menginginkan fleksibilitas. Pekerja milenial ingin perusahaan menawarkan fleksibilitas dalam hal jam kerja. Selain itu, pengembangan profesional penting bagi generasi milenial, dengan 70% karyawan mengharapkan perusahaan membantu karyawannya mempelajari hal-hal baru dan 59% karyawan milenial mengharapkan komunikasi yang lebih mudah, termasuk menggunakan aplikasi yang mendukung komunikasi untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini terlihat pada grafik dibawah ini.

Grafik Persentase Pendapat Karyawan Milenial



Sumber; Deloitte Indonesia Perspectives, (2020)

Generasi milenial kini mengadopsi perilaku cuti diam-diam untuk menciptakan keseimbangan kehidupan kerja yang ideal dan mengenali batasan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga karyawan dapat berharap bahwa mereka dapat menikmati kehidupan diluar pekerjaan. Merokok diam-diam merupakan fenomena dimana masyarakat bekerja sesuai dosis, cukup atau sesuai kebutuhan. Namun, karyawan tidak memiliki keterampilan kerja tambahan (Codemi.Co.Id, n.d.17/07/23). Muliawati and Frianto, (2020) menyatakan bahwa pengembangan karyawan, penghargaan dan *work-life balance* berdampak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja generasi milenial. Generasi milenial yang memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaannya akan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja. Karyawan yang memiliki waktu yang seimbang dalam bekerja dan urusan pribadi akan memiliki produktivitas yang baik dalam bekerja. Perusahaan tentunya mempunyai tujuan yang diharapkan dari para pegawainya, salah satunya adalah kinerja pegawai yang biasanya merupakan hasil dari kemampuannya dalam menjalankan tugas pekerjaannya dengan menyesuaikan tanggung jawab dan pekerjaan yang diberikan. Namun terdapat masalah pelaksanaan tugas yang mempengaruhi penyelesaian dan efisiensi tugas, yaitu lebih

banyak tugas yang diharapkan dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat, pekerja kantoran mendapat tekanan yang lebih besar, tidak cukup waktu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Akibatnya, tingkat stres para karyawan menjadi sangat tinggi (*Kompas.Com*, n.d.18/07/23).

Jawa Timur sebagai salah satu provinsi di Indonesia juga mengalami perubahan yang signifikan dalam hal transformasi digital. Para pemimpin organisasi di Jawa Timur perlu memahami bagaimana kepemimpinan digital dapat mempengaruhi kinerja karyawan, terutama karyawan milenial. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi peran perilaku kinerja inovatif karyawan milenial sebagai mediator dalam hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan di Jawa Timur (digitalent, 2023), sehingga pada era *modern digital* ini sebuah perusahaan tentunya memerlukan suatu kinerja yang efektif. Karyawan milenial ini bisa melakukan pekerjaan dengan baik tentunya dengan peran kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja inovatif agar para karyawan milenial selalu semangat dan juga dapat bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya. Banyak penelitian dan pendekatan ilmiah telah dikembangkan tentang konsep kepemimpinan. Meskipun teori kepemimpinan yang berbeda telah muncul selama bertahun-tahun, mereka dapat diklasifikasikan secara historis dibawah delapan judul. Diantara judul-judul tersebut; *Great Man Theory*, *Trait Theory*, *Behavioral Theory* dan *Contingency Theory* adalah teori perintis diparuh pertama tahun 1900-an.

Para pemimpin perlu mengikuti perkembangan teknologi dan mendapatkan pengetahuan tentang perubahan terbaru dalam struktur organisasi di era baru ini. Perubahan ini membawa tuntutan yang tak terelakkan bagi organisasi untuk dapat menjadi bagian dari digitalisasi dalam dunia bisnis. Akibatnya, dibandingkan dengan kepemimpinan konvensional, kebutuhan akan kepemimpinan digital muncul karena organisasi saat ini cenderung bertransformasi menjadi tempat kerja digital yang mengacu pada pengaturan fisik, budaya dan digital yang menyederhanakan kehidupan kerja di lingkungan kerja yang kompleks, dinamis dan seringkali tidak terstruktur (Erhan et al. 2022). Di dalam dunia global ini, organisasi membutuhkan pemimpin dengan kualifikasi daripada seorang manajer. Selain mengejar teknologi baru, kebutuhan organisasi seperti tenaga kerja manusia telah menjadi salah satu isu yang mungkin terabaikan diantara perkembangan lainnya.

Dengan pertimbangan individu, karyawan mendapat dukungan dan kesempatan untuk berkembang dimana *transformational leadership* sebagai mentor meningkatkan perasaan dan motivasi, serta *job engagement* karyawan cenderung lebih baik (Purwanto et al., 2022). Kepemimpinan transformasional juga memberikan alasan yang berarti atas apa yang dilakukan karyawan serta mengkomunikasikan tujuan masa depan dan menunjukkan keyakinan bahwa karyawan akan dapat berkontribusi dengan baik di dalamnya (Seibert et al., 2011). Perilaku kerja inovatif telah didefinisikan sebagai perilaku yang berkaitan dengan memulai, mengarahkan dan melakukan ide/produk baru atau berguna, proses kerja dan prosedur untuk organisasi. Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam (Harianto et al. 2021).

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesa

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang telah dicapai menurut ukuran atau ketentuan yang berlaku pada pekerjaan yang sudah dilakukan seseorang. Motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan menjadi suatu dorongan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kemajuan kinerja yang akan di capai karyawan sesuai dengan ketentuan yang diharapkan. Menurut Anwar et al., (2022) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Obadimeji and Oredein, (2022) menyatakan bahwa kinerja juga bisa berkaitan dengan pencapaian seseorang dalam mencapai tujuan pribadi, seperti mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, atau meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu. Secara keseluruhan, kinerja berfungsi sebagai alat evaluasi dan umpan balik yang penting untuk meningkatkan efektivitas, mengidentifikasi kelemahan, dan mencapai hasil yang lebih baik dimasa depan.

Digital Leadership

Menurut Jian Zhu, et al, (2022) kepemimpinan digital didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang menciptakan kenyamanan dan juga kesejahteraan yang dimana memiliki visi dan misi. Kepemimpinan digital menggunakan sumber daya digital perusahaan untuk mempromosikan tujuan organisasi dan individualnya. Kepemimpinan digital adalah kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang bermakna serta kemampuan mengeksekusi strategi agar dapat mewujudkannya. Kepemimpinan digital diartikan sebagai seperangkat pengetahuan menggunakan teknologi digital untuk mengoptimalkan hidup kita secara efektif (Erhan et al., 2022 dan Jian Zhu, et al., 2022). Karena digitalisasi dan transformasi organisasi di era digital ini, perusahaan menghadapi ketidakpastian dan tantangan untuk mempertahankan pertumbuhan berkelanjutan. Untuk mengatasi masalah ini dan untuk membantu perusahaan dalam membuat perubahan yang diperlukan, pemimpin digital harus memiliki kompetensi khusus yang dapat mendorong manajemen yang lebih baik dan mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan. Kemajuan terbaru dalam teknologi digital telah sangat mengubah lanskap organisasi dan kompetitif serta posisi pekerjaan di banyak bisnis.

Sepanjang sejarah, fakta bahwa para pemimpin menciptakan lingkungan kepercayaan dalam kondisi yang berubah, memotivasi karyawan dan komunikasi mereka telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi seperti yang menarik perhatian (Erhan et al. 2022). Organisasi mencari kepemimpinan baru model yang mengikuti jalur digital untuk proses bisnis, serta gesit, beragam dan lebih muda pemimpin. Model kepemimpinan di era baru, pemimpin digital harus selalu bersedia memikulnya pengetahuan dan keterampilan maju dan harus mengambil pembelajaran berkelanjutan sebagai prinsip, yang akan mengambil pemimpin dan organisasi selangkah lebih maju dari pesaing.

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan faktor penting yang mempengaruhi bawahan, seperti *digital leadership* ini merupakan kombinasi dari kompetensi dan budaya digital untuk mendorong perubahan dan memanfaatkan peluang teknologi digital. Hal ini membuat kinerja karyawan semakin baik dan maju dari pemikiran jauh ke depan, tetapi juga mempunyai pengetahuan, inovasi dan pengalaman dibidangnya. Sehingga sangat penting disini bahwa pemimpin haruslah memiliki pengetahuan yang banyak serta

pengalaman yang cukup agar dapat mendorong kinerja karyawannya ke arah yang lebih baik. Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian (Arief Rizqi et al., 2023) dimana menyatakan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Melalui mediasi komitmen organisasi, kepemimpinan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Berdasarkan pembahasan diatas maka rumusan pernyataan hipotesa yang diakan dianalisis lebih lanjut yaitu;

H₁ ; *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai generasi ide baru dan berguna untuk organisasi, termasuk produk baru, ide, layanan dan metode manajemen (Zhu et al. 2022). Di era ekonomi digital, digital teknologi tidak hanya mendefinisikan kembali kepemimpinan, tetapi juga memiliki efek yang luas pada organisasi dan karyawan (Zhu et al. 2022). Secara khusus, digitalisasi adalah proses perubahan konstan dengan hasil terbuka. Organisasi harus lebih fleksibel dan terus beradaptasi di semua bagian organisasi.

Purnomo et al., (2021) menyatakan bahwa *digital leadership* dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif pada kemampuan individu pemimpin yang mempunyai pengaruh untuk organisasinya agar dapat meningkatkan kinerja. Hal ini dikarenakan pemimpin dengan kemampuan dan pengetahuan digital mempunyai pengaruh bagi organisasi untuk memberikan strategi yang dapat menyesuaikan perubahan dan dapat bertransformasi digital (Purnomo et al., 2021). Hal ini sesuai dengan konsep *Resource Based Theory*(RBT) dengan keterkaitannya pada *digital leadership* dapat menjadi sebuah sumber daya dan kemampuan penting untuk memahami sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Purnomo et al., 2021). Inovasi akan membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan, bertahan dan berkembang lebih mudah (Sudiyani et al. 2021). Karyawan yang menunjukkan perilaku inovatif memiliki dampak signifikan pada kapasitas organisasi untuk bertahan hidup karena mereka dapat memberikan konsep segar yang memenuhi kebutuhan kontemporer.

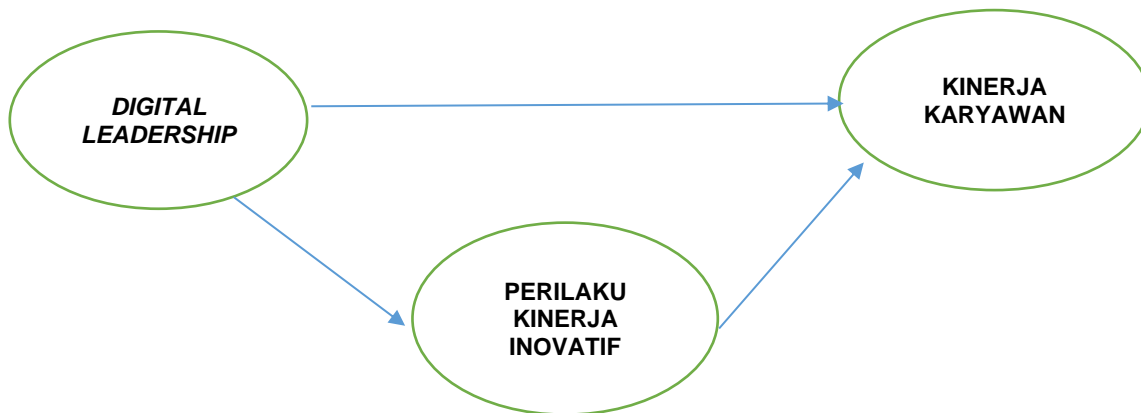
Berdasarkan pembahasan diatas maka rumusan pernyataan hipotesa yang diakan dianalisis lebih lanjut yaitu;

- H₂ ; *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan milenial di Jawa Timur.
- H₃ ; Perilaku kerja inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.
- H₄ ; Perilaku kerja inovatif secara positif dan signifikan mampu memediasi dampak *digital leadership* terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

Model Penelitian

Model konseptual kajian ini merupakan replikasi dan pengembangan penulis berdasarkan telaah hasil kajian-kajian empiris seperti yang terlihat berikut ini.

Model Penelitian



Metode Penelitian

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data penelitian. Populasi dalam kajian ini adalah seluruh generasi milenial di provinsi Jawa Timur yang menggunakan *convenience sampling* atau sampel dipilih berdasarkan kenyamanan atau ketersediaannya (Bernadeta Asri Rejeki Tulodo dan Achmad Solichin, (2019) sebagai teknik penarikan sampel dengan jumlah sampel akhir sebesar 139 responden. Kuesioner dirancang menggunakan *google form* dan dibagikan secara *online* melalui media sosial. Hasil pengumpulan data selanjutnya ditabulasi dan diukur dengan menggunakan skala likert. Alat analisis yang digunakan untuk menjawab

tujuan kajian ini adalah analisis statistika inferensial yakni *Partial Least Square* (PLS) dengan dukungan *software Smart-PLS 4*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Measurement Models

Berdasarkan model penelitian, pengujian dilakukan secara bertahap. Tahapan yang pertama adalah menguji model pengukuran uji validitas menunjukkan bahwa derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Suatu instrument akan dikatakan valid jika dapat dan mampu mengukur sesuai dengan keinginan. Pengujian data akan dapat dikatakan valid jika korelasinya signifikan yaitu $P\text{-value} \leq 0,05$. peneliti menganalisis item dengan menggunakan uji validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Dalam melakukan pengujian *convergent validity* dapat dinilai berdasarkan *outer loadings* atau *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) dengan batas *loading factor* sebesar 0,70. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai *outer loadings* > 0,70, sedangkan nilai AVE > 0,50 (Abdullah et al., 2024).

Hasil Model Pengukuran

Konstruk	Loading	Cronbach' Alpha	CR	AVE
<i>Digital leadership</i> (KD)		0,950	0,939	0,732
KD1	0,866			
KD3	0,775			
KD5	0,829			
KD7	0,880			
KD8	0,873			
KD9	0,862			
KD10	0,898			
Kinerja Karyawan (KK)		0,965	0,962	0,622
KK1	0,879			
KK2	0,746			
KK3	0,836			
KK4	0,834			
KK5	0,834			
KK6	0,716			
KK7	0,817			

Konstruk	Loading	Cronbach' Alpha	CR	AVE
KK9	0,793			
KK10	0,833			
KK11	0,833			
KK12	0,710			
KK13	0,677			
KK14	0,724			
KK15	0,752			
KK16	0,815			
KK17	0,794			
KK18	0,785			
Perilaku Inovatif (PI)		0,964	0,958	0,750
PI1	0,850			
PI2	0,901			
PI3	0,840			
PI4	0,868			
PI5	0,877			
PI6	0,855			
PI7	0,891			
PI8	0,875			
PI9	0,836			

Sumber; Hasil pengolahan data penelitian, (2024)

Selanjutnya hasil pengujian *variance inflated factor* berdasarkan hasil analisis data penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Hasil *Variance Inflated Factor*

	KD	KK	PI
KD		4.046	1.000
KK			
PI		4.046	

Sumber; Hasil pengolahan data penelitian, (2024)

Structure Models

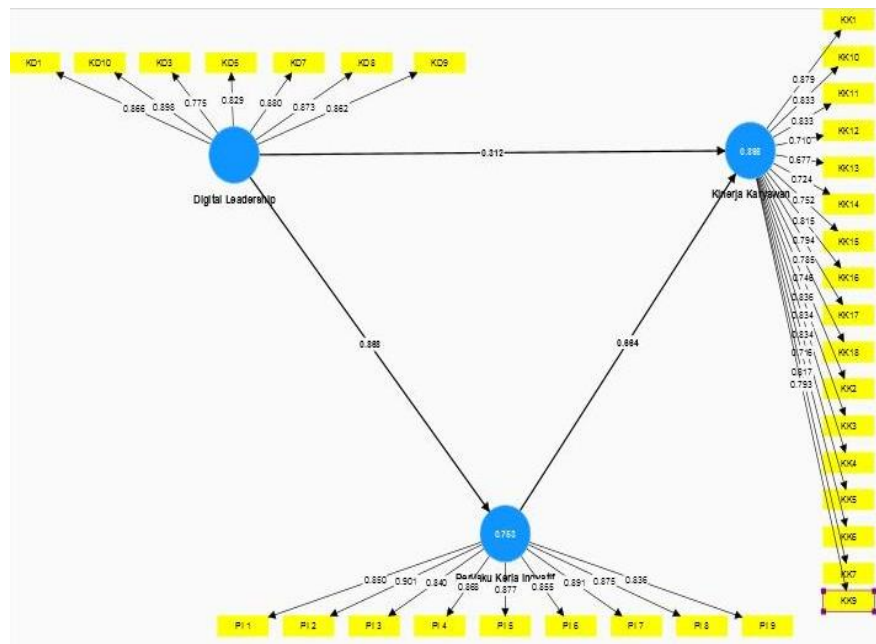
Hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis statistika inferensial yakni *Partial Least Square* (PLS) dengan dukungan *software Smart-PLS 4* terlihat berikut ini.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Keterangan	T-Statistics	P-Values	Hasil Pengujian
H ₁	<i>Digital Leadership</i> → Kinerja Karyawan	2.581	0.010	H ₁ diterima
H ₂	<i>Digital Leadership</i> → Perilaku Kerja Inovatif	25.500	0.000	H ₂ diterima
H ₃	Perilaku kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	5.315	0.000	H ₃ diterima
H ₄	<i>Digital Leadership</i> → Perilaku Kerja Inovatif → Kinerja Karyawan	5.023	0.000	H ₄ diterima

Sumber; Hasil pengolahan data penelitian, (2024)

Hasil Path Coefficients



Sumber; Hasil pengelola data penelitian, (2024)

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian Hipotesis 1 menyatakan *digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat di buktikan dengan melihat tabel 4.14 bahwa besarnya nilai *t-statistic* 2.581 dan *P-value* 0.010. Hasil penelitian ini mendukung pada penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan kajian ini mendukung hasil penelitian

sebelumnya oleh Santoso, Abdinagoro dan Arief, (2019) yang juga menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini membuktikan bahwa inovasi teknologi merupakan faktor utama dalam perusahaan. Sehingga dibutuhkan kesadaran digital yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan. Kesadaran digital tersebut membutuhkan pengembangan seperangkat keterampilan utama yang bersifat teknis, kognitif dan sosial-emosional. Untuk dapat melek digital, seseorang harus memiliki kemampuan: melakukan hal-hal dasar berbasis komputer kegiatan dan untuk mengakses sumber daya; untuk menemukan, mengidentifikasi, dan mempelajari informasi secara efektif untuk tujuan penelitian dan pembelajaran; untuk memilih dan mengembangkan kemampuan menggunakan yang paling relevan alat atau fitur untuk melakukan pekerjaannya, memecahkan masalah atau membuat produk.

Hasil pengujian Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hal ini dapat dibuktikan pada tabel 4.14 bahwa besarnya nilai *t-statistic* 25.500 dan *P-value* 0.000. Temuan penelitian ini mendukung hasil kajian empiris oleh Erhan et al., (2022) yang juga berhasil membuktikan bahwa *digital leadership* berdampak terhadap perilaku kerja inovatif.

Hasil ini membuktikan bahwa perilaku kerja yang inovatif merupakan faktor penting untuk dicapai keberhasilan organisasi, pertanyaan tentang bagaimana kepemimpinan digital membentuk perilaku seperti ini sangat penting untuk memberikan bukti teoretis pada literatur kepemimpinan. Untuk alasan ini, kami bertujuan untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovasi. Selain itu disebutkan mengikuti perkembangan digital dan penerapannya mereka ke dalam setiap sektor bisnis sangat penting untuk kolaborasi dimasa depan dan menjadi yang terdepan industri yang dibutuhkan oleh seluruh pemangku kepentingan.

Hasil pengujian Hipotesis 3 menyatakan perilaku kerja inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini terlihat pada tabel 4.14 dengan besarnya nilai *t-statistic* 5.315 dan *P-value* 0.000. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Santoso, Abdinagoro, dan Arief, (2019) bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara lebih mendalam dapat

dijelaskan bahwa perilaku kerja inovatif terdiri dari empat rangkaian yang saling berhubungan aktivitas perilaku; pengenalan masalah, pembangkitan ide, promosi ide dan realisasi ide. Serangkaian kegiatan ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi (Erhan et al. 2022). Dua kegiatan pertama melibatkan identifikasi masalah dan pembangkitan ide-ide untuk mengatasi permasalahan tersebut, mewakili fase perilaku kerja yang berorientasi pada kreativitas. Dimana peran dari sebuah karyawan adalah membangun dan mendekati diri kepada karyawan agar mereka bisa menerapkan imajinasi mereka sendiri dan merefleksikan teknologi desain pakaian. Selain produk yang kreatif dan berdaya saing di bidang tekstil industri, produk daur ulang harus diproduksi oleh organisasi di abad ke-21 abad ini di tengah kesulitan akibat perubahan iklim dan terbatasnya sumber daya alam. Dengan demikian, memenuhi kebutuhan konsumen dengan pilihan pakaian yang berbeda, organisasi yang mana dapat menggunakan dan menerapkan teknologi digital untuk menghasilkan produk yang tidak berbahaya bagi masyarakat lingkungan dan dapat disukai di pasar global. Karena industri tekstil adalah satu kesatuan salah satu pencemar terbesar di dunia selama proses produksi dan pengiriman (Erhan et al. 2022).

Hasil pengujian Hipotesis 4 menyatakan perilaku kerja inovatif secara signifikan berpengaruh memediasi secara positif terhadap *digital leadership* dan kinerja karyawan. Hal ini dapat di buktikan pada besarnya nilai *t-statistic* 5.023 dan *P-value* 0.000. Hasil penelitian ini mendukung pada penelitian sebelumnya, yaitu pada penelitian Tugba Erhan & Hasan Uzunbacak, (2022) yang juga berhasil membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif secara signifikan mampu memediasi dampak *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut: *digital leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan milenial di Jawa Timur. Semakin tinggi *digital leadership* seorang karyawan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan milenial di Jawa Timur. *Digital leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap

perilaku kerja inovatif karyawan milenial di Jawa Timur. Semakin tinggi *digital leadership* seorang karyawan maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif karyawan milenial di Jawa Timur. Perilaku kerja inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Semakin tinggi perilaku kerja inovatif seorang karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Semakin tinggi *digital leadership* seorang karyawan maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penelitian saat ini dan penelitian terdahulu, maka peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi acuan untuk perusahaan dan peneliti di masa yang akan datang agar mendapatkan hasil yang lebih baik dari penelitian sebelumnya. Berikut saran-saran peneliti yang disajikan untuk perusahaan yang berada di Jawa Timur yakni; bahwa berdasarkan hasil analisis membuktikan bahwa variabel *digital leadership* memiliki dampak paling dominan dibandingkan variabel lainnya terhadap perilaku kerja inovatif karyawan milenial. Hal ini berarti bahwa perusahaan sebaiknya memberikan arahan dan bimbingan kepada para atasan dalam menggunakan alat digital yang ada di perusahaan untuk memotivasi karyawan milenial di Jawa Timur.

Selanjutnya perusahaan dapat sebaiknya memberikan kesempatan kepada karyawan milenial di Jawa Timur untuk menyalurkan aspirasi atau ide yang bisa digunakan dan diterapkan dalam menunjang produktivitas di perusahaan tersebut. Rekomendasi terkait variabel kinerja karyawan yakni bahwa perusahaan sebaiknya memberikan benefit dan hal yang menyenangkan bagi karyawan milenial di Jawa Timur agar karyawan semangat dalam bekerja dan membuat kinerja karyawan akan meningkat, sehingga juga akan mampu mendorong peningkatan produktivitas perusahaan. Model konseptual yang dikembangkan dalam kajian ini hanya sebatas variabel yang telah diuji diatas sehingga direkomendasikan bagi penelitian yang akan datang agar melibatkan variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja karyawan milenial pada daerah lain di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Accounting Program of Binus University. (2021). Memahami Validitas Konvergen (Convergent Validity) dalam Penelitian Ilmiah. Binus University School of Accounting, 2016, <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-validitas-konvergen-convergent-validity-dalam-penelitian-ilmiah/>
- Abdullah, M., Hafidz, M. Al, Supriyanto, H., Prasetya, M. S., Nurhadi, M., & Karyawan, M. A. (2024). Analisa Kinerja Individu Berdasarkan Kepuasan Penggunaan E-Government di Indonesia (Studi Kasus DIKUPAKSI Diskopukmperindag Kota Mojokerto), *Jurnal Sistim Informasi Bisnis*, 14(1). <https://doi.org/10.21456/vol14iss1pp29-37>
- Arief Rizqi, Hengki Vieri Panogari Vincentius Simarmata, Mohamad Hanafi, Wildan Hilmi, Mira Nurfitriya, (2023). Fintech Influence Financial Management?, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 12(1), <https://stiemuttaqien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/download/1411/1025>
- Anwar, A., Yasmin, R., & Kashif, S. (2022). The Impact of Employee Engagement on the Job Performance by the Mediating Role of Creativity: the Moderating Role of Leader-member Exchange. *City University Research Journal (CURJ)*, 12(2), 114–129. <https://lopes.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=158473676&site=eds-live&scope=site>
- Badan Pusat Statistik, (2021). *Hasil Sensus Penduduk (SP2020) pada September 2020 Mencatat Jumlah Penduduk Sebesar 270,20 Juta Jiwa*, Retrieved December 2, 2023, from <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2021/01/21/1854/hasil-sensus-penduduk--sp2020--pada-september-2020-mencatat-jumlah-penduduk-sebesar-270-20-juta-jiwa-.html>
- Bernadeta Asri Rejeki Tulodo dan Achmad Solichin, (2019). Analisis Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi dan Perceived Usefulness Terhadap Kepuasan Pengguna Aplikasi Care Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Malacca Trust Wuwungan Insurance, Tbk.), *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 10(1), 25–43. DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.010.1.02

- Deloitte Indonesia Perspective. (2019). Generasi Milenial Dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman? *2019 Deloitte Indonesia Perspective Survey, Edisi Pertama*, 25–36. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>
- 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>
- Firmansyah, D., & Dede. (2022). Teknik Pengambilan Sampel Umum dalam Metodologi Penelitian: Literature Review. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Holistik (JIPH)*, 1(2), 85–114. <https://doi.org/10.55927/jiph.v1i2.937>
- Hariato, O., Widodo, S., & Sulluk Kananlua, P. (2021). Analisis Kepemimpinan Pelayan, Perilaku Kerja Inovatif dan Kepuasan Kerja pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Litbang-Kabupaten Kaur. *Student Journal of Business and Management*, 4(2), 267–298. <https://ejournal.unib.ac.id/sjbm/article/view/20432>
- Bernadeta Asri Rejeki Tulodo dan Achmad Solichin, (2019). Analisis Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi dan Perceived Usefulness Terhadap Kepuasan Pengguna Aplikasi Care Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Malacca Trust Wuwungan Insurance, Tbk.), *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, 10(1), 25–43. DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.010.1.02
- Muliawati, Triyana, and Agus Frianto. (2020). Peran Work-Life Balance dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 8(3):606–19. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/33675>
- Obadimeji, Chinenye C., and Afolakemi O. Oredein. (2022). Digital Leadership and Decision-Making Styles as Determinants of Public Primary School Teachers' Job Performance for Sustainable Education in Oyo State, *The Educational Review, USA* 6(6):230–40. DOI: 10.26855/er.2022.06.007.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi pada Family Business (The Role of

- Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leader), *SSRN Electronic Journal*, 4(3), 256–272. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3987573>
- Purnomo, V. S. V., Tejasukmana, S. A., & Juniarti. (2021). Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Perusahaan Startup di Jawa Timur. *Business Accounting Review*, 9(2). <https://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/view/13404>
- Santoso, Henny, Sri Bramantoro Abdinagoro, and Muhtosim Arief. (2019). The Role of Digital Literacy in Supporting Performance through Innovative Work Behavior: The Case of Indonesia's Telecommunications Industry, *International Journal of Technology*, 10(8):1558–66. DOI: 10.14716/ijtech.v10i8.3432.
- Sudiyani, Ni Nyoman, Ni Putu Yuliana Ria Sawitri, and Mahayanti Fitriandari. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja: Perilaku Inovasi Sebagai Mediasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 7(2):217–30. DOI: 10.47329/jurnal_mbe.v7i2.749.
- Zhu, Jian, Bin Zhang, Mingxing Xie, and Qiuju Cao. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit, *Frontiers in Psychology*, 13(May):1–12. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.827057.