

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif

Emma Yulianti^{1*}, Nova Maharani²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHW Perbanas, Indonesia

Alamat: Jl. Wonorejo Utara No.16 Kec. Rungkut, Surabaya. 60296

Korespondensi penulis: emma@perbanas.ac.id*

Abstract. *The dynamic development of digitalization today increases the important role of digital leadership as a key factor to optimize employee performance. Research specifically through the development of creativity and innovative behavior in the workplace. This study aims to examine the indirect effect of digital leadership on performance through creativity and innovative work behavior of employees. The research was conducted at PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. The research approach used is quantitative with survey research design where data is collected through questionnaires. The sampling technique used purposive sampling. This study involved 74 respondents who were analyzed using Smart PLS 4.0. The research findings explain that digital leadership does not directly affect the performance of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk employees, but has an indirect influence through innovative work behavior. Meanwhile, creativity is not proven to mediate the effect of digital leadership on employee performance. Digital leadership is able to increase employee creativity, but employee creativity is not able to improve the performance of PT Semen Indonesia (Persero) Tbk employees. The research findings underscore the important role of digital leadership to drive employee performance. The results also imply that management can apply digital leadership as a strategy to increase creativity and innovative behavior in the workplace where innovative work behavior drives employee performance.*

Keywords: *digital leadership, employee creativity, innovative work behavior, job performance.*

Abstrak. *Dinamika perkembangan digitalisasi dewasa ini meningkatkan peran penting digital leadership sebagai faktor kunci untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Penelitian khususnya melalui pengembangan kreativitas dan perilaku inovatif di tempat kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung digital leadership terhadap kinerja melalui kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan. Penelitian dilakukan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan desain penelitian survey dimana data dikumpulkan melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Penelitian ini melibatkan 74 responden yang dianalisis dengan menggunakan Smart PLS 4.0. Temuan penelitian menjelaskan bahwa digital leadership secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui perilaku kerja inovatif. Sementara itu kreativitas tidak terbukti memediasi Pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan. Digital leadership mampu meningkatkan kreativitas karyawan, namun kreativitas karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Temuan penelitian menggarisbawahi peran penting digital leadership untuk mendorong kinerja karyawan. Hasil penelitian juga mengimplikasikan bahwa manajemen dapat menerapkan digital leadership sebagai strategi untuk meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif di tempat kerja dimana perilaku kerja inovatif menjadi penggerak kinerja karyawan.*

Kata kunci: kepemimpinan digital, kreativitas karyawan, perilaku kerja inovatif, kinerja karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Revolusi industri 4.0 dan society 5.0 saat ini mengharuskan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi informasi dan digitalisasi. Ekonomi di era transformasi digital terutama dimanifestasikan dalam bentuk digitalisasi tingkat tinggi, kemajuan teknologi dan inovasi serta kebutuhan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi tersebut mendorong organisasi perlu mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi digital.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) merupakan salah satu produsen semen terdepan di Indonesia yang telah melaksanakan transformasi digital. SIG memiliki fokus pada transformasi industri berbasis teknologi yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan untuk meningkatkan daya saing dan mempertahankan kepemimpinan pasar. SIG berkomitmen untuk selalu melaksanakan inovasi dan menciptakan terobosan dalam proses bisnis melalui penerapan teknologi yang terintegrasi dan menyeluruh (SIG: Transformasi Industri Teknologi Digital Kini jadi Andalan Perusahaan suara.com)). Selain itu, SIG juga berupaya melakukan akselerasi transformasi digital melalui implementasi teknologi Industri 4.0 seperti: *Artificial Intelligence, Machine Learning, dan Augmented Reality* (*Sukses Digitalisasi Industri, Semen Indonesia Menjadi National Lighthouse Industry 4.0* (wartaekonomi.co.id).

Terkait dengan pengelolaan SDM, PT SIG mengantisipasi era transformasi digital saat ini melalui pengembangan talenta digital. Talenta digital merupakan karyawan yang memiliki kompetensi dalam mengelola dan mengadopsi teknologi digital untuk mendukung bisnis perusahaan (Semen Indonesia pacu peningkatan kompetensi talenta digital - ANTARA News). Karyawan yang memiliki kemampuan digital akan sangat menguntungkan perusahaan (Baharrudin et al., 2021). Kompetensi digital yang dimiliki karyawan tersebut merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (Marguna and Sangiasseri, 2020). Kinerja karyawan adalah salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan sebuah perusahaan (Maulina & Yulianti, 2024). PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) perlu memperhatikan berbagai faktor yang ditengarai mempengaruhi kinerja karyawan di era digital saat ini.

Gaya kepemimpinan diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu gaya kepemimpinan yang terbukti efektif di era digital ini adalah *digital leadership*. *Digital leadership* didefinisikan sebagai kemampuan para pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna untuk proses digitalisasi dan kemampuan untuk menjalankan strategi untuk mewujudkannya (Larjovuori et al., 2016). Pemimpin yang menerapkan *digital leadership* akan menerapkan transformasi digital di perusahaan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk mengembangkan kompetensi teknologi dan meningkatkan produktivitas (Peng & Chen, 2020). Hasil penelitian Artüz & Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024), Ongel et al (2023), Yolanda & Yulianti (2024) dan Widodo et al (2024) membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan digital secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan digital mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi digital sehingga kinerja karyawan pun meningkat. Disisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Muniroh et al (2022) menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital secara langsung tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menjadi dasar perlu dilakukannya penelitian ini.

Secara tidak langsung pemimpin digital mampu meningkatkan kinerja melalui kreativitas karyawan. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang berkaitan dengan penyelesaian suatu pekerjaan atau tugas (Anwar, 2022). Hasil penelitian sebelumnya membuktikan bahwa kepemimpinan digital dapat meningkatkan kreativitas karyawan (Korzynski et al, 2019; Mihardjo et al. 2019). Menurut Zhu et al (2022), pemimpin digital mampu mengartikulasikan visi transformasional yang eksplisit untuk masa depan digital serta memiliki sikap positif dan keterampilan yang diperlukan untuk merangsang kreativitas karyawan. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa hubungan antara digital leadership dan kreativitas menjadi sangat penting, namun penelitian yang mengkaji kepemimpinan digital sebagai anteseden utama untuk memprediksi kreativitas karyawan masih terbatas (Zhu et al, 2022). Oleh karena itu penelitian yang mengkaji bagaimana dan kapan *digital leadership* memengaruhi kreativitas karyawan menjadi sangat penting untuk dilakukan. Hal tersebut menjadi dasar dilakukannya penelitian ini.

Selanjutnya, organisasi yang memiliki karyawan yang kreatif akan memperoleh manfaat. Karyawan yang kreatif memiliki ide-ide cara kerja baru sehingga mampu menyelesaikan tugas-tugas secara lebih efisien. Karyawan yang kreatif mampu melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik sehingga kinerjanya akan meningkat. Temuan Ngo et al (2020), Zhu et al (2022) membuktikan bahwa kreativitas karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini kreativitas menjadi variabel yang memediasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan. Efektivitas kepemimpinan digital dalam meningkatkan kinerja karyawan tampak dari peran pemimpin digital dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Temuan penelitian Maulina and Yulianti (2024) membuktikan bahwa kreativitas mampu memediasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan.

Mekanisme pengaruh tidak langsung *digital leadership* terhadap kinerja karyawan juga bisa melalui perilaku kerja inovatif. Perilaku kerja inovatif adalah perilaku memprakarsai, mengarahkan dan melakukan ide/produk, proses dan prosedur kerja yang baru atau berguna bagi organisasi (De Jong, 2006). Pemimpin digital memiliki kompetensi digital dan mampu melaksanakan transformasi digital di organisasinya. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang terampil secara digital akan fokus pada ide-ide baru dan berusaha mempresentasikan solusi baru untuk memecahkan masalah yang dihadapi di perusahaan. Temuan penelitian sebelumnya membuktikan bahwa *digital leadership* mampu mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Mihardjo et al, 2019; Erhan et al, 2022).

Berkembangnya perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif berupaya mengakses berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif baru sehingga karyawan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang masalah yang dihadapi dan alternatif solusi yang tersedia (Van Zyl, et al, 2021). Selain itu, perilaku inovasi menghasilkan kumpulan pengetahuan yang lebih besar sehingga akan memfasilitasi pembelajaran dan mengembangkan kapasitas karyawan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Lu et al, 2022). Temuan Lu et al (2022) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif mempengaruhi kinerja karyawan.

Merujuk pada pemaparan pada paragraph di atas, penelitian ini bertujuan untuk menutup celah penelitian empiris yang menunjukkan adanya ketidakjelasan mekanisme pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian telah dikaitkan dengan kepemimpinan digital dan hasil kerja karyawan, namun kajian tentang konsekuensi *digital leadership* di tingkat individu karyawan masih belum memadai (Gao & Gao, 2024). Fokus penelitian ini adalah mengkaji pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

2. KAJIAN TEORITIS

Digital Leadership

Transformasi digital telah mengubah sifat dan kinerja kepemimpinan, mengharuskan para pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan baru-yaitu *digital leadership* yang mengarahkan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Zhu et al (2022) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *digital leadership* diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna dari proses digitalisasi dan kemampuan menerapkan strategi untuk mengimplementasikannya. Pemimpin digital adalah eksekutif yang secara konstan mengelola proses transformasi digital dan mengadaptasi pendekatan kepemimpinan yang berbeda (untuk mencapai keunggulan kompetitif dari sudut pandang strategis (Erhan et al., 2022). Era transformasi digital saat ini menjadikan *digital leadership* sebagai kemampuan yang harus dimiliki oleh pemimpin. Kepemimpinan digital digital dapat membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan efisiensi, dan menumbuhkan kreativitas serta perilaku inovasi karyawan. Penelitian saat ini mengadopsi konsep *Digital leadership* yang diukur melalui: 1) Sikap terhadap proses digitalisasi, 2) Kompetensi digital, 3) Perilaku digital dan 4) Keterampilan transformasi digital (Artüz & Bayraktar, 2021 dan Zhu et al, 2022).

Kreativitas Karyawan

Jian Zhu et al (2022), mengutip pendapat Baer dan Oldham, (2006) menjelaskan bahwa kreativitas karyawan didefinisikan sebagai perwujudan ide-ide baru dan berguna bagi organisasi, termasuk produk, ide, layanan, dan metode manajemen baru. Sementara Arween Anwar et al., (2022:115) mengutip pendapat Barron (1996) menyatakan bahwa kreativitas karyawan adalah kemampuan karyawan merespon secara luwes untuk memenuhi kebutuhan terhadap peluang dan produk baru. Kreativitas merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Pada penelitian ini digunakan pengukuran kreativitas karyawan yang dikembangkan oleh Farmer (2003) dalam Gonlepa et al (2023) yang meliputi *novelty* (Kemampuan karyawan dalam menjadi *pioneer* dalam menghasilkan ide baru) dan *utility* (Kebermanfaatan atau implementasi ide atau solusi baru bagi perusahaan).

Perilaku kerja inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan mengusulkan dan mempromosikan atau memperkenalkan serta mengaplikasikan gagasan-gagasan yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Ha, 2022). Adapun menurut Erhan et al (2023) Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku yang berkaitan dengan memulai, mengarahkan dan melaksanakan ide, produk atau proses kerja dan prosedur baru yang bermanfaat untuk organisasi. Perilaku inovatif seringkali dipersepsikan sama dengan kreativitas namun, Perilaku kerja inovatif di era digital sangat penting mengingat kemampuan karyawan untuk memberikan ide-ide baru, cara-cara baru dalam bekerja dan memecahkan masalah menyebabkan organisasi mampu menghadapi tantangan di era digital. Pada penelitian ini perilaku kerja inovatif diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Scott and Bruce's (1994) sebagaimana dirujuk dalam penelitian Chul Ha (2022) yang meliputi: 1) Menciptakan ide, 2) mempromosikan ide dan 3) merealisasikan ide.

Kinerja Karyawan

Menurut Buil et al (2019), kinerja karyawan mencerminkan prestasi individu setelah melaksanakan pekerjaan yang relevan, terlibat dengan tugas yang signifikan, dan bekerja dengan rekan kerja atau atasan. Kinerja pegawai bisa diukur berdasarkan produktivitas, kualitas pekerjaan, efisiensi, ketepatan waktu, inisiatif dan kreativitas, kerjasama tim serta disiplin (Mohsin & Rampalli, 2021). Dengan mengacu pada penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hal yang krusial bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan dalam penelitian ini dikembangkan oleh Pradhan dan Jena (2017) yang meliputi: 1) kinerja tugas, 2) kinerja kontekstual dan 3) kinerja adaptif.

Digital leadership dan Kinerja Karyawan

Digital leadership memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Implementasi digital leadership oleh atasan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan *Resource Based Theory* (RBT) *digital leadership* merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi yang berpengaruh dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi (Purnomo et al, 2021). Para pemimpin memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan berbagi pengetahuan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan penelitian Artüz& Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024) dan Ongel et al (2023) membuktikan bahwa *digital leadership* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Merujuk pada penjelasan tersebut dikembangkan hipotesis:

H1: *Digital leadership* secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Digital Leadership dan Perilaku Kerja Inovatif

Terdapat hubungan positif antara antara *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif karyawan (Gao & Gao, 2024). Karakteristik inovatif yang dimiliki oleh para pemimpin digital dapat berkontribusi pada peningkatan inovasi karyawan. Pemimpin digital mampu membuat karyawan membuka pikiran, menghasilkan ide-ide baru, dan berkolaborasi dengan orang lain (Magesa & Jonathan, 2022). Temuan penelitian yang dilakukan oleh Gao & Gao, 2024, Erhan et al (2022) membuktikan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif. Hipotesis penelitian yang dikembangkan adalah:

H2: *Digital leadership* secara positif memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif.

Perilaku Kerja Inovatif dan Kinerja Karyawan

Perilaku kerja inovatif berhubungan secara positif dengan kinerja karyawan. Sebagaimana yang dijelaskan dalam penelitian Ha (2022). Melalui perilaku mengekspresikan, memperkenalkan dan mengimplementasikan ide-ide baru terkait pekerjaan karyawan mampu meraih kinerja yang tinggi melalui perubahan dan perbaikan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso et al (2019) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara perilaku kerja inovatif dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3: Perilaku kerja inovatif secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Digital Leadership dan Kreativitas Karyawan

Kajian literatur sebelumnya menggarisbawahi peran penting kepemimpinan sebagai pendorong utama kreativitas karyawan (Mihardjo dan Rukmana, 2018). Semakin besar implementasi *digital leadership* yang ditunjukkan oleh atasan, maka semakin efektif mereka

merangsang kreativitas karyawan. Ketika para pemimpin memprioritaskan kompetensi digital dan nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung digitalisasi, karyawan dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen dengan teknologi digital. Integrasi ini memungkinkan karyawan untuk secara kreatif memanfaatkan alat dan platform digital, sehingga membuka peluang untuk pendekatan baru terhadap metode kerja dan pemecahan masalah (Sasmoko dkk., 2019). Temuan penelitian Artüz & Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024), (Zhu et al, 2022), Ongel et al (2023) membuktikan bahwa semakin besar *digital leadership* yang diaplikasikan oleh manajer, maka semakin efektif atasan merangsang kreativitas karyawan (Zbu et al, 2022). Hipotesis penelitian yang dikembangkan adalah:

H4: : *Digital leadership* secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan

Kreativitas Karyawan dan Kinerja Karyawan

Kreatifitas diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan kreativitas karyawan. Kreatifitas merupakan faktor penting yang mendorong kinerja dan kesuksesan karyawan. Temuan penelitian yang dilakukan oleh Ngo et al (2020), Zhu et al (2022) dan Wu & Xie, (2022) membuktikan bahwa kreativitas yang tinggi menyebabkan karyawan memiliki ide-ide kreatif dan inovatif sehingga mampu mendorong kinerja karyawan. Hipotesis penelitian yang dikembangkan adalah:

H5: Kreativitas secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

***Digital leadership*, perilaku kerja inovatif dan kinerja karyawan**

Digital leadership mampu memotivasi karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan, teknologi baru, dan cara kerja baru. Dampaknya karyawan akan terinspirasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan solusi inovatif saat bekerja. Perilaku kerja inovatif yang dikembangkan melalui *digital leadership* akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menjadi lebih produktif, adaptif, dan solutif saat bekerja. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa penerapan *digital leadership* yang baik mendorong perilaku kerja inovatif (Erhan et al, 2022), selanjutnya peningkatan perilaku kerja inovatif akan meningkatkan kinerja karyawan (Ha, 2022). Berdasarkan hal tersebut hipotesis yang dikembangkan adalah:

H6: Perilaku kerja inovatif secara signifikan memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

Digital Leadership, Kreativitas dan Kinerja Karyawan

Karyawan yang mempersepsikan atasan sebagai pemimpin digital yang efektif akan menunjukkan keterlibatan yang tinggi dalam pemikiran kreatif, selanjutnya kreativitas

merupakan faktor kunci peningkatan kinerja karyawan sehingga dapat disimpulkan bahwa kreativitas individu memainkan peran penting dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan tersebut dikembangkan hipotesis:

H7: Kreativitas karyawan secara signifikan memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:16) metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filosofi positivis, yang mempelajari populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dengan menggunakan alat penelitian dan kuantitatif digunakan untuk melakukan analisis data statistik. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan cara menyebarkan kuisioner. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang aktif bekerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria karyawan yang berkerja lebih dari 1 tahun dan karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Sejumlah 74 daya responden berhasil dikumpulkan. Data dianalisis dengan metode SEM-PLS menggunakan SmartPLS 4.0. Analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yaitu analisis *outer* dan *inner model* serta pengujian hipotesis.

Pengujian Outer Model

Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Hasil Uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Kode Item	Pernyataan	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
Digital Leadership	X1.3	Saya menyimpulkan bahwa atasan saya adalah seorang ahli digital	0.842	0.916	0.899	0.666
	X1.5	Jika terkait dengan pengetahuan digital, atasan saya mengikuti perkembangan terkini.	0.759			
	X1.6	Jika terkait dengan pengetahuan digital, atasan saya tidak mengikuti	0.833			

Variabel	Kode Item	Pernyataan	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
		perkembangan terkini*)				
	X1.8	Atasan saya bisa membuat karyawan antusias dengan transformasi digital	0.780			
	X1.9	Atasan saya memiliki gagasan yang jelas tentang struktur yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital.	0.756			
	X1.10	Atasan saya memiliki gagasan yang jelas tentang proses yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital.	0.917			
Perilaku Kerja Inovatif	Z1.1	Saya menciptakan ide baru untuk memecahkan masalah yang sulit.	0.832	0.914	0.916	0.661
	Z1.2	Saya mencari metode kerja yang baru.	0.762			
	Z1.5	Saya memperoleh persetujuan atas gagasan inovatif.	0.776			
	Z1.6	Saya membuat rekan kerja antusias terhadap gagasan inovatif.	0.808			
	Z1.7	Saya mengubah gagasan inovatif menjadi sesuatu yang bermanfaat.	0.812			
	Z1.8	Saya memperkenalkan gagasan inovatif ke lingkungan kerja secara sistematis.	0.847			
	Z1.9	Saya mengevaluasi kebermanfaatan ide inovatif.	0.849			
Kreativitas karyawan	Z2.1	Saya menjadi yang pertama untuk	0.820	0.872	0.889	0.724

**PENGARUH DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN MEDIASI
KREATIVITAS DAN PERILAKU KERJA INOVATIF**

Variabel	Kode Item	Pernyataan	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
		mencoba metode baru.				
	Z2.2	Saya menjadi teladan untuk hal hal yang terkait dengan kreativitas.	0.774			
	Z2.3	Saya mencari cara baru untuk memecahkan masalah.	0.917			
	Z2.4	Saya menghasilkan ide yang inovatif sesuai dengan bidang saya	0.885			
Kinerja Karyawan	Y5	Saya dapat menyelesaikan tugas tepat waktu	0.795	0,932	0,934	0,597
	Y6	Rekan rekan kerja saya percaya bahwa saya adalah orang yang berkinerja tinggi di organisasi saya	0.813			
	Y11	Saya berpartisipasi aktif dalam rapat kerja	0.727			
	Y13	Saya memperoleh banyak kepuasan dengan mengayomi orang lain dalam organisasi	0.796			
	Y14	Saya bisa berbagai pengetahuan diantara anggota tim saya	0.787			
	Y15	Saya terbiasa menjaga koordinasi yang baik antara sesama pekerja	0.841			
	Y17	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk pemecahan masalah	0.791			
	Y18	Saya biasa bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif	0.784			

Variabel	Kode Item	Pernyataan	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
		untuk kerja tim yang efektif				
	Y19	Saya dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan sangat baik kapan pun situasinya menuntut	0.732			
	Y20	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk pemecahan masalah	0.703			
	Y24	Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan	0.715			

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 1 tampak bahwa *loading factor* instrumen penelitian > 0.7 , *AVE* > 0.5 sehingga dapat dikatakan instrumen penelitian telah memenuhi ketentuan validitas konvergen (Hair et al, 2022). Adapun validitas diskriminan tampak pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2. Diskriminan Validity

	X1	Y	Z1	Z2
X1.10	0.842	0.399	0.401	0.300
X1.3	0.759	0.303	0.347	0.260
X1.5	0.833	0.485	0.480	0.429
X1.6	0.780	0.316	0.376	0.357
X1.8	0.756	0.428	0.322	0.145
X1.9	0.917	0.500	0.490	0.328
Y11	0.339	0.795	0.609	0.447
Y13	0.484	0.813	0.632	0.519
Y14	0.350	0.727	0.544	0.544
Y15	0.389	0.796	0.649	0.585
Y17	0.296	0.787	0.485	0.446
Y18	0.353	0.841	0.665	0.666
Y19	0.351	0.791	0.613	0.620
Y20	0.415	0.784	0.700	0.678
Y24	0.387	0.732	0.597	0.413
Y5	0.452	0.703	0.595	0.518
Y6	0.436	0.715	0.702	0.597
Z1.1	0.477	0.743	0.832	0.647
Z1.2	0.394	0.710	0.762	0.639
Z1.5	0.476	0.625	0.776	0.466
Z1.6	0.443	0.605	0.808	0.655

Z1.7	0.343	0.578	0.812	0.636
Z1.8	0.286	0.653	0.847	0.765
Z1.9	0.408	0.646	0.849	0.750
Z2.1	0.250	0.510	0.637	0.820
Z2.2	0.384	0.508	0.594	0.774
Z2.3	0.331	0.672	0.731	0.917
Z2.4	0.332	0.722	0.745	0.885

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 2 tampak bahwa *cross loading* setiap konstruk yang diukur ($X = \text{digital leadership}$, $Z1 = \text{perilaku kerja inovatif}$, $Z2 = \text{kreativitas karyawan}$, $Y = \text{kinerja karyawan}$) lebih besar daripada *cross loading* konstruk lainnya sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi ketentuan validitas diskriminan.

Adapun hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 1. Seluruh konstruk penelitian memiliki *composite reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0.7, menunjukkan telah reliabel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

a. Karakteristik Responden.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik survei dengan menyebarkan kuesioner pada periode 4-31 Oktober 2024 di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Sejumlah 74 data responden berhasil dikumpulkan dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden

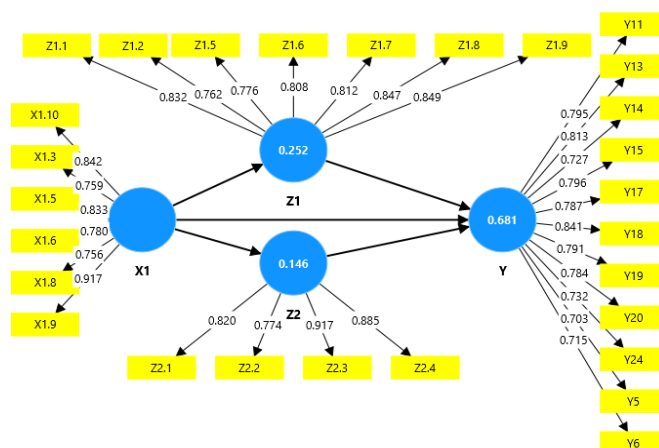
Variabel	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Usia	27-32	9	11,5%
	33-38	32	43,6%
	39-42	9	11,5%
	43-48	24	33,3%
Jenis Kelamin	Pria	70	94,9%
	Perempuan	4	5,1%
Pendidikan	Magister	7	9%
	Sarjana	36	49%
	SMA	31	42%
Lokasi Kerja	Tuban	67	91%
	Gresik	4	5%
	Jakarta	3	4%
Lama Kerja	1-3 Tahun	0	0%
	3-5 Tahun	0	0%
	>5 Tahun	74	100%

Sumber: Data primer, 2024

Berdasarkan Tabel 3, tampak bahwa responden didominasi oleh karyawan berusia 33-38 tahun sebesar 43.6%, jenis kelamin pria sebesar 94,9%, pendidikan Sarjana (49%), lokasi kerja di Tuban (91%) dan lama kerja > 5 tahun (100%).

b. Pengujian Hipotesis.

Selanjutnya dilakukan pengujian *inner model* dengan model struktural sebagai berikut:



Sumber: Data diolah, 2024

Gambar 1. Model struktural

Keterangan: X1 = *digital leadership*, Y = kinerja karyawan, Z1 = perilaku kerja inovatif, Z2 = kreativitas.

Berdasarkan pengujian *inner model* diperoleh hasil uji hopotesis sebagai berikut:

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kesimpulan
Pengaruh Langsung				
H1: X1 -> Y	0.138	1.715	0.086	Tidak Signifikan
H2: X1 -> Z1	0.502	5.706	0.000	Signifikan
H3: Z1 -> Y	0.568	5.106	0.000	Signifikan
H4: X1 -> Z2	0.382	3.386	0.001	Signifikan
H5: Z2 -> Y	0.212	1.664	0.096	Tidak Signifikan
Pengaruh Tidak Langsung				
H6: X1 -> Z1 -> Y	0.285	3.758	0.000	Signifikan
H7: X1 -> Z2 -> Y	0.081	1.319	0.187	Tidak Signifikan

Sumber: Data diolah, 2024

Keterangan: X1 = *digital leadership*, Y = kinerja karyawan, Z1 = perilaku kerja inovatif, Z2 = kreativitas.

c. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Merujuk pada hasil pengujian hipotesis sebagaimana tampak pada Tabel 4, dari keseluruhan 7 hipotesis, terdapat 4 hipotesis yang signifikan dan 3 hipotesis tidak signifikan. H1 yang menyatakan bahwa *digital leadership* secara positif mempengaruhi kinerja karyawan ditolak karena memiliki *t-value* sebesar 1,715 dan *p-value* sebesar 0,086 (>0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* tidak memiliki kemampuan meningkatkan kinerja karyawan PT. Semen Gresik (SIG) secara langsung. H2 yang menyatakan bahwa *digital leadership* secara positif memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja inovatif terbukti kebenarannya. *T-value* sebesar 5.706 dan *p-value* sebesar 0,000 (<0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* mampu meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Semen Gresik (SIG). H3 yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif secara positif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Berdasarkan hasil olah data *t-value* sebesar 5.106 dan *p-value* sebesar 0,000 (<0.05) dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Semen Gresik (SIG). H4 yang memaparkan bahwa *digital leadership* secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan diterima karena data *t-value* sebesar 3.386 dan *p-value* sebesar 0,000 (<0.05). Dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* mampu meningkatkan kreativitas karyawan PT. Semen Gresik (SIG). H5 menyatakan bahwa kreativitas karyawan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan ditolak. *T-value* sebesar 1.664 dengan *p-value* sebesar 0.086 (>0.05) sehingga dapat disimpulkan bahwa meningkatnya kreativitas karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan PT. Semen Gresik (SIG).

d. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Berdasarkan tabel 4, H6 yang menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif secara signifikan memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan diterima karena *t-value* sebesar 3.758 dan *p-value* sebesar 0.000 (< 0.05). Dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Implementasi *digital leadership* akan meningkatkan perilaku kerja inovatif dan selanjutnya meningkatkan perilaku kerja inovatif akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sementara itu H7 yang menyatakan bahwa kreativitas karyawan secara signifikan memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan ditolak. *T-value* sebesar 0.319 dan *p-value* sebesar 0,187 (>0.05) dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan tidak memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *digital leadership* mampu meningkatkan kreativitas karyawan, namun peningkatan kreativitas karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil

penelitian Artüz & Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024), Ongel et al (2023), Yolanda & Yulianti (2024) dan Widodo et al (2024) membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan digital secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan digital mengarahkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi digital sehingga kinerja karyawan pun meningkat.

Pembahasan

Pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *digital leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Artüz & Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024), Ongel et al (2023), Yolanda & Yulianti (2024) dan Widodo et al (2024) yang membuktikan bahwa penerapan *digital leadership* secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan, namun hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Muniroh et al (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan digital secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Merujuk pada hasil analisis deskriptif terdapat beberapa responden yang menilai sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu ragu bahwa pemimpinnya adalah individu yang memiliki keahlian digital, sehingga hal ini dapat menyebabkan *digital leadership* tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Disamping itu efektifitas implementasi *digital leadership* dalam mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesiapan dan keahlian digital karyawan, budaya organisasi dan dukungan organisasi. Temua penelitian ini menyimpulkan bahwa meningkatnya implementasi digital leadership tidak meningkatkan kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

Pengaruh *digital leadership* terhadap perilaku kerja inovatif.

Temuan penelitian menunjukkan ada hubungan positif antara antara *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin mengimplementasikan digital leadership, semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). (Gao & Gao, 2024). Karakteristik inovatif yang dimiliki oleh para pemimpin digital dapat berkontribusi pada peningkatan inovasi karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Pemimpin digital memiliki kompetensi digital dan mampu melaksanakan transformasi digital di organisasinya. Karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). yang dipimpin oleh pemimpin yang terampil secara digital akan fokus pada ide-ide baru dan berusaha mempresentasikan solusi baru untuk memecahkan masalah yang dihadapi di perusahaan. Temuan penelitian sebelumnya

membuktikan bahwa digital leadership mampu mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Mihardjo et al, 2019; Erhan et al, 2022) sehingga disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi digital leadership semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

Pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif mampu meningkatkan kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ha (2022) dan Santoso dkk., (2019). Melalui perilaku mengekspressikan, memperkenalkan dan mengimplementasikan ide-ide baru terkait pekerjaan karyawan mampu meraih kinerja yang tinggi melalui perubahan dan perbaikan. Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif berupaya mengakses berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif baru sehingga karyawan memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang masalah yang dihadapi dan alternatif solusi yang tersedia (Van Zyl, et al, 2021). Selain itu, perilaku inovasi menghasilkan kumpulan pengetahuan yang lebih besar sehingga akan memfasilitasi pembelajaran dan mengembangkan kapasitas karyawan yang pada gilirannya meningkatkan kinerja (Lu et al, 2022). Temuan Lu et al (2022) menjelaskan bahwa perilaku kerja inovatif mempengaruhi kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi perilaku kerja inovatif semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

Pengaruh *digital leadership* terhadap kreativitas karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa *digital leadership* mempengaruhi kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Artüz & Bayraktar (2021), Maulina dan Yulianti (2024), (Zhu et al, 2022), Ongel et al (2023) . Semakin tinggi implementasi digital leadership, semakin tinggi pula kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Pemimpin PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) berupaya mengembangkan kompetensi digital dan nilai-nilai budaya organisasi yang mendukung digitalisasi serta membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengeksplorasi dan bereksperimen dengan teknologi digital. Integrasi ini memungkinkan karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) menjadi kreatif dalam memanfaatkan alat dan *platform* digital, sehingga membuka peluang untuk pendekatan baru terhadap metode kerja dan pemecahan masalah. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi digital leadership maka semakin tinggi pula kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

Pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa kreativitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngo et al (2020), Zhu et al (2022) dan Wu & Xie, (2022) yang membuktikan bahwa kreativitas yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Tingginya kreativitas karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Kreativitas secara tradisional didefinisikan sebagai penemuan dan penciptaan ide-ide baru dan berguna namun tidak sampai pada implementasi ide baru tersebut (Jun & Lee, 2023). Kreativitas dapat dikatakan bersifat potensi yang belum tentu diwujudkan dalam bentuk perilaku kreatif. Meskipun tanggapan responden terhadap variabel kreativitas berada dalam kategori setuju namun kreativitas masih bersifat potensi sehingga ada peluang untuk belum diimplementasikan dalam perilaku. Kondisi ini membuat tingginya kreativitas karyawan tidak mempengaruhi kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kreativitas karyawan belum tentu meningkatkan kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG).

Perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi pengaruh digital leadership terhadap kinerja karyawan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Sesuai dengan temuan Erhan et al (2022) penerapan *digital leadership* yang baik mendorong perilaku kerja inovatif. Hasil penelitian sebelumnya menemukan bahwa selanjutnya peningkatan perilaku kerja inovatif akan meningkatkan kinerja karyawan (Ha, 2022). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *digital leadership* semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin tinggi perilaku kerja inovatif akan meningkatkan kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Pada penelitian ini terbukti bahwa mekanisme mediasi perilaku kerja inovatif terjadi secara penuh (*full mediation*), dimana *digital leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kreativitas memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini kreativitas tidak terbukti memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Maulina dan Yulianti (2023) yang membuktikan bahwa kreativitas secara signifikan memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *digital leadership* mampu

meningkatkan kreativitas karyawan sementara meningkatnya kreativitas karyawan belum tentu meningkatkan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa kreativitas dan perilaku kerja inovatif adalah dua konstruk yang berbeda. Kreativitas dan perilaku inovatif sama-sama dipahami sebagai perilaku menemukan dan menciptakan ide-ide bermanfaat yang baru namun lebih dari kreativitas, perilaku inovatif meliputi indikator yang lebih luas yaitu merealisasikan ide-ide tersebut (Jun & Lee, 2023). Karyawan yang kreatif belum tentu merealisasikan ide-ide barunya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi *digital leadership* semakin meningkat kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) namun meningkatnya kreativitas karyawan belum tentu akan meningkatkan kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Merujuk pada hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa: a) *digital leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin meningkat implementasi *digital leadership* tidak meningkatkan kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG), b) *digital leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin meningkat implementasi *digital leadership* maka semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG), c) perilaku kerja inovatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin meningkat perilaku kerja inovatif maka semakin meningkat pula kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG), d) *digital leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Semakin meningkat implementasi *digital leadership* maka semakin meningkat pula kreativitas karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG), e) kreativitas tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Semakin meningkat kreativitas, tidak menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG), f) Semakin meningkat implementasi *digital leadership* maka semakin meningkat pula perilaku kerja inovatif yang berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Perilaku kerja inovatif memediasi secara penuh hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan, g) Semakin meningkat implementasi *digital leadership* maka semakin meningkat pula kreativitas namun meningkatnya kreativitas tidak berdampak pada semakin meningkatnya kinerja karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG). Secara

umum penelitian ini memberikan implikasi teoritis bahwa mekanisme hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan dapat terjadi secara tidak langsung melalui mediasi perilaku kerja inovatif. Sementara itu implikasi manajerial menunjukkan bahwa manajemen puncak dapat mengimplementasikan digital leadership sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang meliputi: a) data yang dikumpulkan bersifat *cross-sectional*, tidak mampu menggambarkan hubungan yang jelas antara *digital leadership* dan kinerja karyawan dari waktu ke waktu, b) pengumpulan data penelitian hanya melalui penyebaran kuisioner dapat menimbulkan bias persepsi responden terhadap item pernyataan kuisioner.

Saran

Bagi PT. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (SIG) diharapkan dapat membekali para pemimpin di perusahaan dengan keterampilan *digital leadership* melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hal tersebut karena *digital leadership* merupakan salah satu strategi keunggulan kompetitif yang mempengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Bagi peneliti berikutnya, peneliti dapat meningkatkan jumlah responden, menggunakan data longitudinal, melibatkan variabel lain seperti dukungan organisasi dan budaya organisasi serta menggunakan instrumen penelitian yang berbeda.

DAFTAR REFERENSI

- Anwar, A., Yasmin, R., & Kashif, S. (2022). The impact of employee engagement on job performance by the mediating role of creativity: The moderating role of leader-member exchange. *City University Research Journal*, 12(2). <https://www.cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/view/573>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2018). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- 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, 362. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Ha, J. C. (2022). Capturing emerging business opportunities through entrepreneurial orientation and innovation behavior: The moderating role of leader-member exchange. *Sustainability*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063585>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R.
- Jun, K., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and followers' innovative behavior: Roles of commitment to change and organizational support for creativity. *Behavioral Sciences*, 13, 320. <https://doi.org/10.3390/bs13040320>
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28, 777–796. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872>
- Maulina, N., & Yulianti, E. (2024). The influence of digital leadership on millennial employee performance in East Java mediated by employee creativity. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 73-82. <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/view/12259/pdf>
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian Marketing Journal*, 28(3), 117-123. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.12.003>
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2024). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences*, 14, 3. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Santoso, H., Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (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), 1558–1566. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v10i8.3432>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees
- Setyaningrum, R. P., & Muafi, M. (2022). The effect of creativity and innovative behavior on competitive advantage in womenpreneur. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2069>