E-ISSN 2723-634X P-ISSN 2775-622X
Jl. KH. Ahmad Dahlan No.1, Pagesangan, Kec. Mataram, Kota Mataram, Nusa Tenggara Barat

DIGITAL LEADERSHIP AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AMONG GENERATION Z: ROLES OF SELF-EFFICACY AND KNOWLEDGE SHARING

Rona Xena Briela[1]*, M Halim[2]

[1,2]Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, Yogyakarta, 55283, Indonesia

E-mail: 141230603@student.upnyk.ac.id[1], m.halim@upnyk.ac.id[2]

ABSTRACT

This research investigates the association between digital leadership and innovative work behavior among Generation Z employees by testing the mediating roles of self-efficacy and knowledge sharing, both individually and sequentially. The purpose of the study is to clarify the mechanisms through which digital leadership is linked to employees' innovative work behavior. A quantitative cross-sectional survey was carried out with 201 Generation Z employees aged 18–29 years who had a minimum of six months of work experience and a direct supervisor. Participants were chosen through purposive sampling, and the data were processed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The findings reveal that the direct relationship between digital leadership and innovative work behavior is statistically insignificant. However, digital leadership is positively and significantly associated with self-efficacy and knowledge sharing, whereas both variables are positively and significantly associated with innovative work behavior. Significant indirect relationships were likewise identified through self-efficacy and knowledge sharing, both individually and sequentially. These findings suggest that the relationship between digital leadership and innovative work behavior mainly emerges through employees' general self-efficacy as well as knowledge-sharing behavior.

Keywords: digital leadership, innovative work behavior, self-efficacy, knowledge sharing, Generation Z

KEPEMIMPINAN DIGITAL DAN PERILAKU KERJA INOVATIF GENERASI Z: PERAN EFIKASI DIRI DAN BERBAGI PENGETAHUAN

ABSTRAK

Studi ini menelaah keterkaitan antara kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif pada karyawan Generasi Z dengan menguji peran mediasi efikasi diri dan berbagi pengetahuan, baik secara individual maupun berurutan. Penelitian ini bertujuan menguraikan mekanisme yang mengaitkan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif karyawan. Survei kuantitatif potong lintang dilakukan terhadap 201 karyawan Generasi Z berusia 18–29 tahun yang memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan dan memiliki atasan langsung. Responden dipilih dengan teknik purposive sampling, dan data diolah menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa hubungan langsung antara kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif tidak signifikan secara statistik. Namun, kepemimpinan digital memiliki hubungan positif dan signifikan dengan efikasi diri dan berbagi pengetahuan, sementara kedua variabel tersebut berhubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Hubungan tidak langsung yang signifikan turut ditemukan melalui efikasi diri dan berbagi pengetahuan, baik secara individual maupun berurutan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterkaitan antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif terutama terlihat melalui efikasi diri umum karyawan serta perilaku berbagi pengetahuan.

Kata kunci: kepemimpinan digital, perilaku kerja inovatif, efikasi diri, berbagi pengetahuan, Generasi Z

PENDAHULUAN

Transformasi digital tidak hanya mengubah teknologi yang digunakan organisasi, tetapi juga cara pekerjaan dikelola, pengetahuan dimanfaatkan, dan inovasi dikembangkan (Hanelt et al., 2021). Dalam konteks itu, perilaku kerja inovatif menjadi penting karena meliputi aktivitas karyawan dalam menciptakan, memperjuangkan, dan menerapkan gagasan baru yang bermanfaat bagi pekerjaan maupun organisasi (Janssen, 2000). Penelitian ini memilih pekerja Generasi Z karena kelompok ini mencakup banyak individu pada tahap awal karier yang sedang membangun pengalaman profesional di lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Konteks tersebut relevan untuk mengkaji bagaimana kepemimpinan digital, efikasi diri, dan berbagi pengetahuan berkaitan dengan perilaku kerja inovatif. Relevansi konteks ini tercermin dalam penelitian Chandra Sari et al. (2024), yang mengkaji kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif pada pekerja Generasi Z di Jawa Tengah. Namun, Generasi Z dalam penelitian ini diposisikan sebagai kelompok responden, bukan sebagai faktor pembeda yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel. Rudolph et al. (2021) menekankan bahwa perbedaan yang dikaitkan dengan generasi sering kali beririsan dengan faktor usia, pendidikan, pengalaman kerja, dan tahap karier. Oleh karena penelitian ini tidak melibatkan perbandingan antargenerasi, temuan yang diperoleh tidak dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel yang diuji merupakan karakteristik khusus Generasi Z atau berbeda dari generasi lainnya.

Kepemimpinan digital dalam penelitian ini merujuk pada kompetensi atasan langsung, sebagaimana dipersepsikan karyawan, dalam memahami perkembangan teknologi, mendorong pemanfaatannya, serta mendukung adaptasi terhadap perubahan digital (Zeike et al., 2019). Sejumlah penelitian telah mengkaji hubungan kepemimpinan digital dengan perilaku inovatif, tetapi menggunakan pendekatan dan mekanisme penjelasan yang berbeda. Erhan et al. (2022) dan Ahmed et al. (2024) meneliti kaitan kepemimpinan digital dengan perilaku inovatif, sedangkan Gao and Gao (2024) menjelaskan hubungan tersebut melalui pemberdayaan psikologis. Dalam pengembangan model yang lebih kompleks, Yang et al. (2025) menguji efikasi diri inovasi dan berbagi pengetahuan sebagai mediator paralel terhadap kreativitas, sementara Huang et al. (2026) meneliti mekanisme mediasi berurutan melalui job crafting dan efikasi inovasi. Di sisi lain, Latif et al. (2025) meneliti peran mediasi berbagi pengetahuan dalam keterkaitan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif. Sejumlah studi tersebut memperlihatkan bahwa keterkaitan kepemimpinan digital dengan luaran inovatif dapat dijelaskan melalui mekanisme psikologis maupun perilaku berbasis pengetahuan. Namun, perbedaan konstruk mediator, konfigurasi hubungan, dan jenis luaran penelitian menunjukkan perlunya pengujian lebih lanjut atas mekanisme yang melandasi hubungan itu, mengingat kaitan kepemimpinan dengan luaran organisasi tidak selalu dapat diterangkan hanya melalui hubungan langsung (Fischer et al., 2017).

Berdasarkan penelitian terdahulu, celah penelitian ini terletak pada konfigurasi mekanisme mediasi yang mengaitkan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif. Berbeda dari Gao and Gao (2024), yang menekankan pemberdayaan psikologis, serta Yang et al. (2025), yang menguji efikasi diri inovasi dan berbagi pengetahuan sebagai mediator paralel terhadap kreativitas, penelitian ini mengintegrasikan efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan untuk menjelaskan perilaku kerja inovatif, baik melalui jalur mediasi individual maupun berurutan. Perbedaan antara efikasi diri umum dan efikasi diri inovasi menjadi penting karena keduanya merepresentasikan tingkat kekhususan keyakinan kemampuan yang berbeda. Efikasi diri umum menggambarkan keyakinan seseorang dalam

menghadapi beragam tuntutan dan hambatan, sedangkan efikasi diri inovasi lebih spesifik berkaitan dengan kemampuan melakukan aktivitas inovatif. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mempertimbangkan efikasi diri sebagai mekanisme psikologis, tetapi juga menguji keterkaitannya dengan berbagi pengetahuan sebagai mekanisme perilaku yang berpotensi menjelaskan hubungan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif. Pengujian ini memberikan perspektif tambahan terhadap penelitian sebelumnya yang menempatkan mekanisme psikologis dan berbagi pengetahuan dalam berbagai bentuk hubungan.

Guna menerangkan hubungan itu, penelitian ini memadukan Teori Kognitif Sosial (Social Cognitive Theory, SCT) dan Pandangan Berbasis Pengetahuan (Knowledge-Based View, KBV). SCT menguraikan bahwa perilaku seseorang terbentuk melalui hubungan timbal balik antara faktor lingkungan, faktor personal, dan perilaku, dengan efikasi diri sebagai salah satu mekanisme psikologis yang memengaruhi cara individu menghadapi tuntutan dan hambatan (Bandura, 1997, 2001). Dalam konteks studi ini, kepemimpinan digital ditempatkan sebagai faktor lingkungan kerja yang berhubungan dengan efikasi diri karyawan. Sementara itu, KBV menekankan pengetahuan sebagai sumber daya organisasi yang menghasilkan nilai melalui pemanfaatan dan integrasinya (Grant, 1996). Pada tingkat individual, mekanisme berbasis pengetahuan tersebut tercermin dalam perilaku berbagi informasi, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan kerja antarkaryawan (Lu et al., 2006). Hubungan efikasi diri dengan berbagi pengetahuan memperoleh dukungan empiris dari Kim et al. (2023), sedangkan Sun et al. (2024) menunjukkan relevansi efikasi diri dalam menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan berbagi pengetahuan. Integrasi kedua teori tersebut memungkinkan pengujian mekanisme berurutan, yaitu kepemimpinan digital yang berkaitan dengan efikasi diri, lalu berbagi pengetahuan, dan berikutnya perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, SCT memberikan landasan untuk memahami mekanisme psikologis pada tingkat individu, sedangkan KBV menjelaskan relevansi pemanfaatan dan pertukaran pengetahuan dalam mendukung perilaku inovatif.

Studi ini bertujuan menguji keterkaitan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif pada 201 pekerja Generasi Z, dengan memperhitungkan peran efikasi diri dan berbagi pengetahuan sebagai mediator individual maupun berurutan. Secara teoretis, studi ini berupaya memperluas uraian mengenai hubungan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif melalui integrasi SCT dan KBV, dengan menempatkan efikasi diri sebagai mekanisme psikologis dan berbagi pengetahuan sebagai mekanisme perilaku yang saling berkaitan. Secara empiris, penelitian ini menguji konfigurasi mediasi yang berbeda dari penelitian terdahulu, khususnya dengan mengombinasikan efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan dalam satu model mediasi berurutan yang berfokus pada perilaku kerja inovatif. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan membantu organisasi membuat praktik kepemimpinan digital yang meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dan mendorong pertukaran pengetahuan sebagai bagian dari upaya untuk menciptakan perilaku kerja inovatif.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Teori Kognitif Sosial (SCT) memaparkan hubungan timbal balik antara lingkungan, faktor individu, dan perilaku (Bandura, 1997, 2001). Dalam penelitian ini, kompetensi digital atasan sebagaimana dipersepsikan karyawan merupakan kondisi lingkungan yang dapat menyediakan teladan, dukungan, kesempatan belajar, dan umpan balik ketika menghadapi perubahan teknologi. Kontribusi khusus SCT adalah menjelaskan mekanisme

psikologis yang menghubungkan kondisi tersebut dengan efikasi diri umum, yaitu keyakinan individu dalam menghadapi masalah dan hambatan yang relevan bagi inisiatif serta ketekunan dalam berinovasi. Efikasi diri umum diukur menggunakan General Self-Efficacy Scale (Luszczynska et al., 2005; Schwarzer & Jerusalem, 1995) dan dibedakan dari efikasi diri kreatif yang secara khusus berkaitan dengan keyakinan menghasilkan luaran kreatif (Tierney & Farmer, 2002).

Pandangan Berbasis Pengetahuan (KBV) menjelaskan bagaimana pengetahuan menjadi sumber daya bernilai ketika dibagikan, diintegrasikan, dan dimanfaatkan (Grant, 1996). Meskipun teknologi mempermudah akses terhadap informasi, ketersediaannya tidak dengan sendirinya memastikan bahwa pengetahuan digunakan untuk menghasilkan inovasi (Alavi & Leidner, 2001). Dalam penelitian ini, berbagi pengetahuan merujuk pada tindakan aktif karyawan menyampaikan pengetahuan terkait pekerjaan kepada rekan kerja, sebagaimana diukur melalui enam butir yang diadaptasi dari Lu et al. (2006), bukan keseluruhan proses akuisisi atau penyembunyian pengetahuan. Pengetahuan yang dibagikan menyediakan unsur yang dapat dikombinasikan untuk mengembangkan gagasan baru (Xiao et al., 2022). Purba et al. (2022) juga memperlihatkan kaitan pengelolaan pengetahuan dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan, meskipun luaran yang diuji dalam studi ini secara khusus adalah perilaku kerja inovatif.

Integrasi SCT dan KBV menempatkan kedua teori pada fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi. SCT menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital sebagai kondisi lingkungan berkaitan dengan efikasi diri umum sebagai mekanisme psikologis. Sementara itu, KBV menjelaskan bagaimana berbagi pengetahuan menjadi mekanisme pemanfaatan sumber daya pengetahuan yang relevan bagi perilaku kerja inovatif. Perpaduan kedua perspektif itu melandasi pengujian hubungan langsung kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif (H1), hubungan tidak langsung melalui efikasi diri umum (H2) dan berbagi pengetahuan (H3), serta mediasi berurutan melalui efikasi diri umum yang diikuti berbagi pengetahuan (H4). Urutan tersebut merupakan mekanisme teoretis yang diuji secara statistik, bukan bukti hubungan kausal atau urutan waktu berdasarkan desain survei potong lintang.

Kepemimpinan Digital dan Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif meliputi penghasilan, promosi, dan implementasi ide, sehingga cakupannya lebih luas daripada kreativitas dan membutuhkan dukungan serta legitimasi yang berbeda pada setiap tahap (Janssen, 2000). Berdasarkan SCT, atasan yang memahami digitalisasi, mengikuti perkembangan teknologi, mendorong penggunaan teknologi, dan memotivasi karyawan menghadapi perubahan memberi sinyal bahwa pembelajaran dan eksperimen merupakan bagian yang sah dari pekerjaan. Dukungan tersebut dapat membantu karyawan mengenali peluang, menguji alternatif, memperoleh dukungan, dan mengimplementasikan ide. Kajian empiris mengenai kepemimpinan digital menunjang pola positif tersebut (Ahmed et al., 2024; Erhan et al., 2022). Berdasarkan argumen ini, hipotesis pertama adalah:

H1. Kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja inovatif.

Mediation melalui Efikasi Diri

Dalam SCT, pengalaman penguasaan, pengamatan model, persuasi sosial, dan kondisi fisiologis atau afektif dapat meningkatkan efikasi diri (Bandura, 1997). Pemimpin yang kompeten secara digital dapat menyediakan kesempatan belajar, demonstrasi,

dorongan, umpan balik, dan pengurangan ketidakpastian ketika karyawan menghadapi perubahan. Pengalaman tersebut memberi informasi bahwa tuntutan kerja dapat ditangani. Efikasi diri selanjutnya relevan bagi perilaku inovatif karena inovasi menuntut keyakinan untuk memulai tindakan dan ketekunan ketika ide berisiko ditolak atau gagal. Ng and Lucianetti (2016) menunjukkan secara longitudinal bahwa peningkatan efikasi pada aktivitas menghasilkan ide, membujuk, dan menjalankan perubahan berkaitan dengan peningkatan perilaku inovatif, sedangkan meta-analisis terbaru juga menunjukkan relevansi efikasi bagi perilaku kerja proaktif non-tugas (Fida et al., 2025). Dengan demikian, kepemimpinan digital diperkirakan berhubungan dengan perilaku kerja inovatif melalui penguatan efikasi diri umum.

H2. Kepemimpinan digital mempunyai indirect effect yang positif pada perilaku kerja inovatif melalui efikasi diri.

Mediation melalui Berbagi Pengetahuan

Dalam KBV, keberadaan pengetahuan pada individu tidak cukup untuk menghasilkan nilai organisasi; pengetahuan perlu melintasi batas individu dan masuk ke proses kolektif. Kepemimpinan digital dapat mendorong berbagi pengetahuan dengan melegitimasi kanal digital untuk diskusi dan dokumentasi, memberi teladan keterbukaan, menghubungkan keahlian yang berbeda, serta menunjukkan bahwa kontribusi pengetahuan dihargai. Keputusan berbagi dipengaruhi oleh faktor individu, interpersonal, dan kontekstual, bukan hanya oleh tersedianya platform. Pengetahuan yang dibagikan memperluas komponen yang dapat direkombinasikan menjadi ide baru, menyediakan umpan balik, serta membantu karyawan memperoleh dukungan untuk promosi dan implementasi ide (Xiao et al., 2022). Latif et al. (2025) memperlihatkan peran mediasi berbagi pengetahuan dalam keterkaitan antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan logika ini:

H3. Kepemimpinan digital mempunyai indirect effect yang positif pada perilaku kerja inovatif melalui berbagi pengetahuan.

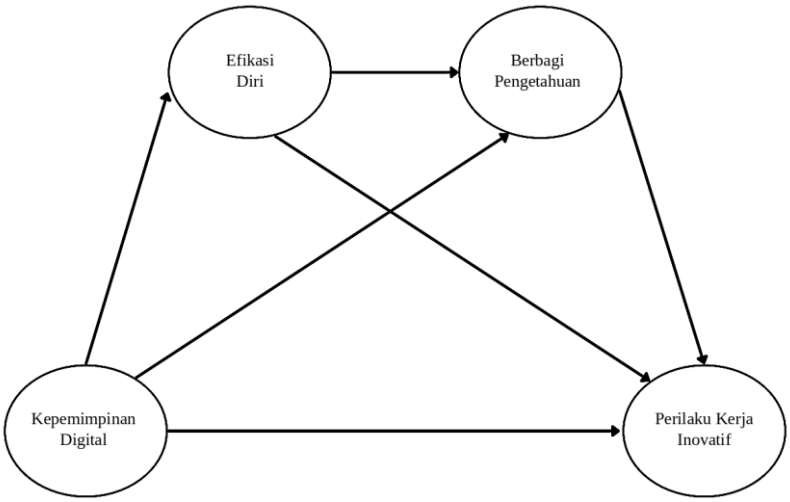
Sequential Mediation melalui Efikasi Diri dan Berbagi Pengetahuan

Mediasi berurutan yang diajukan dalam H4 menghubungkan mekanisme psikologis SCT dengan mekanisme berbasis pengetahuan dalam KBV. Berdasarkan SCT, kepemimpinan digital sebagai kondisi lingkungan diperkirakan berkaitan dengan efikasi diri umum melalui dukungan, pembelajaran, dan pengurangan ketidakpastian dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki efikasi diri lebih tinggi diprediksi lebih siap menyampaikan pengalaman, menjawab pertanyaan, dan menghadapi evaluasi terhadap pengetahuan yang dibagikan. Kim et al. (2023) menunjukkan keterkaitan efikasi diri umum dengan berbagi pengetahuan dalam konteks hubungan pemimpin–anggota, sedangkan Sun et al. (2024) menunjukkan peran efikasi diri pada hubungan kepemimpinan etis dengan berbagi pengetahuan. Kedua penelitian tersebut mendukung mekanisme psikologis yang diajukan, tetapi tidak secara langsung menguji konfigurasi kepemimpinan digital dalam model ini. Selanjutnya, berdasarkan KBV, pengetahuan yang dibagikan menyediakan sumber daya untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide. Huang et al. (2026) juga meneliti mediasi berurutan pada hubungan kepemimpinan digital dan inovasi karyawan, tetapi menggunakan konfigurasi mediator yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini menguji keterkaitan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif

yang dimediasi secara berurutan oleh efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan, sehingga diajukan hipotesis berikut:

H4. Efikasi diri dan berbagi pengetahuan membentuk sequential mediation dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif.

Gambar 1. Kerangka konseptual penelitian



Sumber: Disusun oleh penulis, 2026.

METODE PENELITIAN

Sampel dan Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan rancangan survei potong lintang (cross-sectional), yakni seluruh konstruk diukur pada satu periode pengumpulan data. Rancangan ini memungkinkan pengujian hubungan statistik antarvariabel, tetapi tidak dapat digunakan untuk menetapkan hubungan kausal maupun urutan temporal secara konklusif (Spector, 2019). Pemilihan responden dilakukan dengan teknik purposive sampling berdasarkan empat kriteria, yaitu berusia 18–29 tahun, memiliki pengalaman kerja minimal enam bulan, memiliki atasan langsung, dan bersedia berpartisipasi dalam penelitian. Persyaratan pengalaman kerja minimal enam bulan ditetapkan agar responden memiliki pengalaman yang relevan dalam menilai lingkungan kerjanya, sedangkan keberadaan atasan langsung diperlukan karena kepemimpinan digital diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kompetensi digital atasannya. Responden terdiri atas pekerja penuh waktu, paruh waktu, pekerja lepas (freelance), serta peserta magang.

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarkan lewat media sosial pada April–Mei 2026. Sebelum mengisi kuesioner, responden telah diberikan informasi mengenai tujuan penelitian, syarat partisipasi, kesukarelaan, dan pengolahan data secara agregat. Identitas pribadi responden tidak dikumpulkan untuk menjaga anonimitas. Pengendalian kualitas data yang terdokumentasi mencakup pemeriksaan kesesuaian responden dengan kriteria inklusi dan kelengkapan jawaban. Hanya respons yang memenuhi kedua persyaratan tersebut yang dipertahankan sehingga diperoleh 201 respons yang digunakan dalam analisis. Pemeriksaan tambahan terhadap kemungkinan respons duplikat, durasi pengisian yang tidak wajar, pola jawaban seragam (straightlining), dan pencilan belum terdokumentasi sehingga tidak dinyatakan sebagai prosedur yang telah dilaksanakan. Pemakaian data laporan diri (self-report) dari sumber yang sama pada satu

waktu juga berpotensi memunculkan common method bias. Meskipun anonimitas diterapkan untuk mengurangi kekhawatiran responden dalam memberikan jawaban, prosedur tersebut tidak sepenuhnya menghilangkan kemungkinan bias metode (Podsakoff et al., 2024). Oleh karena itu, karakteristik pengumpulan data dan teknik pengambilan sampel dipertimbangkan dalam interpretasi hasil dan generalisasi temuan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	88	43.8
	Perempuan	113	56.2
Kelompok Usia	18–20 tahun	41	20.4
	21–23 tahun	133	66.2
	24–26 tahun	21	10.4
	27–29 tahun	6	3.0
Tingkat Pendidikan	SMA/SMK	111	55.2
	Diploma (D1–D3)	6	3.0
	Sarjana (S1)	82	40.8
	Magister (S2)	2	1.0
Status Kerja	Penuh waktu/Tetap	59	29.4
	Paruh waktu	66	32.8
	Pekerja lepas (freelance)	23	11.4
	Magang	53	26.4
Masa Kerja	6 bulan–1 tahun	119	59.2
	>1–3 tahun	61	30.3
	>3–6 tahun	15	7.5
	>6 tahun	6	3.0

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Pengukuran Variabel

Studi ini memakai empat konstruk reflektif yang dioperasionalisasikan melalui 31 indikator dengan skala Likert lima poin, berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kepemimpinan digital diukur dengan enam butir yang diadaptasi dari Zeike et al. (2019), dengan penyesuaian referen menjadi atasan langsung. Efikasi diri umum diukur dengan sepuluh butir General Self-Efficacy Scale dari Schwarzer and Jerusalem (1995), dengan penyesuaian jumlah kategori respons dari empat menjadi lima poin. Berbagi pengetahuan diukur menggunakan enam butir terpilih dari Lu et al. (2006). Sementara itu, perilaku kerja inovatif diukur menggunakan sembilan butir dari Janssen (2000), yang meliputi tiga dimensi perilaku, yakni menghasilkan ide (idea generation), mempromosikan ide (idea promotion), dan merealisasikan ide (idea realization).

Adaptasi instrumen dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian pengukuran dengan konteks penelitian. Namun, perubahan terhadap instrumen asli memiliki konsekuensi konseptual dan psikometrik yang perlu diperhatikan. Secara khusus, instrumen perilaku kerja inovatif Janssen (2000) pada awalnya menggunakan skala frekuensi tujuh poin, sedangkan penelitian ini mengadopsi skala persetujuan lima poin. Perubahan tersebut tidak hanya memengaruhi jumlah kategori jawaban, tetapi juga makna informasi yang dihasilkan. Skala frekuensi menunjukkan seberapa sering responden melakukan perilaku inovatif tertentu, sedangkan skala persetujuan mencerminkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan yang menggambarkan perilaku inovatif dirinya. Oleh sebab itu, skor perilaku kerja inovatif dalam studi ini lebih tepat ditafsirkan sebagai penilaian diri terhadap perilaku inovatif yang dilaporkan oleh responden, bukan sebagai ukuran frekuensi aktual perilaku inovatif sebagaimana pada format instrumen asli.

Perubahan format respons tersebut berpotensi memengaruhi distribusi jawaban, sensitivitas pengukuran, kecenderungan responden untuk menyetujui pernyataan (acquiescence bias), dan keterbandingan hasil dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan skala frekuensi. Oleh karena itu, meskipun substansi indikator tetap mengacu pada kerangka perilaku kerja inovatif Janssen (2000), skor yang diperoleh tidak dapat dianggap memiliki kesetaraan pengukuran secara otomatis dengan versi aslinya. Penyesuaian referen kepemimpinan digital, perubahan jumlah kategori respons efikasi diri, dan pemilihan sebagian indikator berbagi pengetahuan juga berpotensi memengaruhi karakteristik psikometrik instrumen. Sebagaimana dijelaskan Heggestad et al. (2019), adaptasi instrumen memerlukan perhatian terhadap kesesuaian konseptual, perubahan karakteristik pengukuran, dan evaluasi ulang bukti validitas pada konteks penggunaannya.

Penelitian ini tidak melakukan pilot study terpisah, sedangkan prosedur validasi isi independen terhadap instrumen adaptasi belum terdokumentasi. Oleh karena itu, evaluasi instrumen difokuskan pada pengujian sifat psikometrik melalui measurement model menggunakan sampel utama. Evaluasi ini meliputi reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Hasil evaluasi itu dipakai sebagai bukti empiris mengenai kualitas pengukuran pada sampel penelitian, bukan sebagai pembuktian bahwa instrumen adaptasi memiliki kesetaraan isi, interpretasi, dan karakteristik psikometrik dengan instrumen aslinya.

Prosedur Evaluasi Model

Analisis data dilakukan dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024). Sebagai pendekatan SEM berbasis varians, PLS-SEM dipilih untuk menjelaskan varians konstruk endogen serta mengestimasi measurement model, structural model, dan efek tidak langsung melalui bootstrapping (Hair et al., 2022). Model dalam penelitian ini menguji hubungan langsung kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif, dua jalur mediasi terpisah melalui efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan, serta jalur mediasi berurutan yang melibatkan kedua variabel mediator tersebut. Pemilihan metode PLS-SEM mempertimbangkan tujuan penelitian dan struktur model yang digunakan, bukan hanya berdasarkan jumlah sampel sebanyak 201 responden. Penggunaannya juga tidak menghilangkan potensi bias pengukuran maupun keterbatasan inferensi kausal pada desain potong lintang.

Evaluasi measurement model reflektif dilakukan dengan memeriksa reliabilitas indikator, konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Reliabilitas indikator diperiksa melalui outer loading, dengan nilai acuan ≥ 0,708. Indikator dengan outer loading di bawah nilai tersebut tidak dibuang secara otomatis, tetapi dipertimbangkan berdasarkan kontribusi konseptualnya serta dampak penghapusan terhadap reliabilitas dan validitas konvergen konstruk (Hair et al., 2022). Konsistensi internal diuji menggunakan Cronbach's alpha, rho_A, dan composite reliability (rho_C), dengan nilai acuan ≥ 0,70. Validitas konvergen dicek melalui average variance extracted (AVE), dengan batas minimum 0,50. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji dengan kriteria Fornell–Larcker dan heterotrait–monotrait ratio (HTMT), dengan nilai HTMT di bawah 0,85 sebagai patokan konservatif (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015).

Evaluasi structural model dilakukan melalui pengecekan koefisien jalur terstandarisasi (β), nilai t-statistik, nilai p, adjusted R^2, dan specific indirect effects. Pengujian signifikansi dilaksanakan dengan prosedur bootstrapping menggunakan 5.000 subsampel, uji dua arah, dan taraf signifikansi 5%. Efek tidak langsung dinyatakan

signifikan jika nilai p < 0,05 dan bias-corrected confidence interval 95% tidak mencakup nol. Signifikansi hubungan langsung bukan merupakan persyaratan mutlak untuk mengidentifikasi hubungan mediasi (Hair et al., 2022; Zhao et al., 2010). Mediasi berurutan ditetapkan berdasarkan integrasi Social Cognitive Theory (SCT) dan Knowledge-Based View (KBV), yang menempatkan efikasi diri umum sebagai mekanisme psikologis dan berbagi pengetahuan sebagai mekanisme perilaku. Namun, karena penelitian ini menggunakan desain potong lintang, hasil pengujian mediasi berurutan dipahami sebagai hubungan statistik yang sejalan dengan dasar argumentasi teoretis, bukan sebagai bukti yang secara pasti menunjukkan urutan waktu maupun hubungan sebab-akibat antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif dan Measurement Model

Statistik deskriptif menunjukkan seluruh konstruk memiliki mean di atas 4.00. Efikasi diri memiliki mean tertinggi (4.20), sedangkan perilaku kerja inovatif terendah (4.01). Seluruh korelasi Pearson positif dan signifikan pada tingkat 1%; korelasi tertinggi terdapat antara efikasi diri dan berbagi pengetahuan (0.711), sementara yang terendah terdapat antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif (0.524). Korelasi tersebut memberikan gambaran awal; pengujian hipotesis tetap didasarkan pada structural model PLS-SEM.

Tabel 2. Statistik Deskriptif serta Korelasi Antarvariabel

	Variabel	Min	Max	Mean	SD	1	2	3	4
1.	Kepemimpinan digital	2.67	5.00	4.11	0.55	1			
2.	Efikasi diri	2.90	5.00	4.20	0.49	0.615**	1		
3.	Berbagi pengetahuan	2.50	5.00	4.08	0.58	0.562**	0.711**	1	
4.	Perilaku kerja inovatif	2.33	5.00	4.01	0.53	0.524**	0.700**	0.637**	1

Catatan: ** menunjukkan p < 0.01; SD = standard deviation.
Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Mengingat seluruh konstruk dalam penelitian ini bersifat reflektif, evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menilai reliabilitas indikator melalui *outer loading*, konsistensi internal melalui Cronbach's alpha, rho_A, dan rho_C, serta validitas konvergen melalui AVE. Nilai AVE yang melebihi 0,50 menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya, sedangkan nilai reliabilitas di atas 0,70 mencerminkan tingkat konsistensi internal yang memadai (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Convergent Validity dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	ρA	ρC	AVE
Kepemimpinan digital	DL_1	0.828	0.807	0.831	0.861	0.510
	DL_2	0.739				
	DL_3	0.754				
	DL_4	0.700				
	DL_5	0.635				
	DL_6	0.606				
Efikasi diri	SE_1	0.727	0.892	0.896	0.912	0.508
	SE_2	0.791				
	SE_3	0.748				
	SE_4	0.696				
	SE_5	0.622				
	SE_6	0.742				
	SE_7	0.712				
	SE_8	0.710				
	SE_9	0.689				
	SE_10	0.680				

Konstruk	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	ρA	ρC	AVE
Berbagi pengetahuan	KS_1	0.858	0.851	0.866	0.891	0.578
	KS_2	0.773				
	KS_3	0.766				
	KS_4	0.659				
	KS_5	0.659				
	KS_6	0.823				
Perilaku kerja inovatif	IWB_1	0.728	0.882	0.888	0.905	0.515
	IWB_2	0.753				
	IWB_3	0.718				
	IWB_4	0.654				
	IWB_5	0.653				
	IWB_6	0.727				
	IWB_7	0.784				
	IWB_8	0.747				
	IWB_9	0.685				

Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Hasil evaluasi measurement model memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki AVE di atas 0.50 serta Cronbach's alpha, rho_A, dan rho_C di atas 0.70, sehingga telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan konsistensi internal. Dari 31 indikator, sebanyak 12 memiliki outer loading antara 0.606–0.700, di bawah acuan 0.708. Indikator tersebut tetap dipertahankan dengan mempertimbangkan AVE, reliabilitas, dan cakupan isi konstruk (Hair et al., 2022).

Validitas diskriminan diuji dengan kriteria Fornell–Larcker dan HTMT. Akar kuadrat AVE setiap konstruk melampaui korelasinya dengan konstruk lain (Fornell & Larcker, 1981), sedangkan seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0.85 (Henseler et al., 2015). Perbedaan korelasi pada Tabel 2 dan Panel A Tabel 4 tidak menunjukkan inkonsistensi karena Tabel 2 menggunakan korelasi Pearson antarskor variabel, sedangkan Panel A Tabel 4 menggunakan korelasi antarkonstruk laten hasil estimasi PLS-SEM.

Tabel 4. Discriminant Validity

Panel A. Kriteria Fornell–Larcker				
Konstruk	**1**	**2**	**3**	4
Kepemimpinan Digital	**0.714**			
Perilaku Kerja Inovatif	0.536	**0.718**		
Berbagi Pengetahuan	0.579	0.639	**0.760**	
Efikasi Diri	0.611	0.675	0.688	**0.713**
Panel B. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)				
Konstruk	**1**	**2**	**3**	4
Kepemimpinan Digital	–			
Perilaku Kerja Inovatif	0.604	–		
Berbagi Pengetahuan	0.669	0.724	–	
Efikasi Diri	0.694	0.744	0.778	–

Catatan: Pada Panel A, angka diagonal yang dicetak tebal merupakan akar kuadrat AVE.
Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

Structural Model dan Pengujian Hipotesis

Hasil structural model memperlihatkan bahwa kepemimpinan digital berhubungan positif dan signifikan dengan efikasi diri umum ($\beta = 0.611$; $t = 10.025$; $p < 0.001$) dan berbagi pengetahuan ($\beta = 0.254$; $t = 3.536$; $p < 0.001$). Efikasi diri umum memiliki hubungan positif dan signifikan dengan berbagi pengetahuan ($\beta = 0.533$; $t = 8.127$; $p < 0.001$) dan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0.397$; $t = 5.849$; $p < 0.001$), sementara berbagi pengetahuan menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan perilaku kerja inovatif ($\beta = 0.295$; $t = 3.491$; $p < 0.001$). Hubungan langsung kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif bernilai positif namun tidak signifikan ($\beta = 0.123$; $t = 1.877$; $p =$

0.061). Adjusted R^2 sebesar 0.370 untuk efikasi diri umum, 0.508 untuk berbagi pengetahuan, dan 0.515 untuk perilaku kerja inovatif menunjukkan kemampuan model dalam menerangkan variasi konstruk endogen pada sampel penelitian, bukan bukti kausalitas.

Tabel 5. Hasil Structural Model dan Pengujian Mediation Effect

Hipotesis	β	T Statistics	P Values	BC 95% CI Bawah	BC 95% CI Atas	Hasil
H1. DL → IWB	0.123	1.877	0.061	–	–	N/A
H2. DL → SE → IWB	0.243	4.984	< 0.001	0.154	0.345	Sig
H3. DL → KS → IWB	0.075	2.497	0.013	0.028	0.145	Sig
H4. DL → SE → KS → IWB	0.096	3.059	0.002	0.041	0.165	Sig
DL → SE	0.611	10.025	< 0.001	–	–	Sig
DL → KS	0.254	3.536	< 0.001	–	–	Sig
SE → KS	0.533	8.127	< 0.001	–	–	Sig
SE → IWB	0.397	5.849	< 0.001	–	–	Sig
KS → IWB	0.295	3.491	< 0.001	–	–	Sig

Keterangan: BC 95% CI = bias-corrected 95% confidence interval; β = path coefficient; Adj. R^2 SE = 0.370; Adj. R^2 KS = 0.508; Adj. R^2 IWB = 0.515; Sig = signifikan; N/A = tidak signifikan; DL = Kepemimpinan Digital; SE = Efikasi Diri Umum; KS = Berbagi Pengetahuan; IWB = Perilaku Kerja Inovatif.
Sumber: Hasil pengolahan data primer, 2026.

H1 tidak didukung sebab hubungan langsung kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif tidak signifikan pada taraf 5%. Sebaliknya, H2 terdukung melalui indirect effect efikasi diri umum (β = 0.243; t = 4.984; p < 0.001; BC 95% CI = [0.154; 0.345]), H3 terdukung melalui indirect effect berbagi pengetahuan (β = 0.075; t = 2.497; p = 0.013; BC 95% CI = [0.028; 0.145]), dan H4 terdukung melalui sequential indirect effect efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan (β = 0.096; t = 3.059; p = 0.002; BC 95% CI = [0.041; 0.165]). Semua confidence interval indirect effect berada di atas nol. Kombinasi hubungan langsung yang tidak signifikan dan indirect effect yang signifikan konsisten dengan pola indirect-only mediation (Zhao et al., 2010). Secara deskriptif, koefisien indirect effect melalui efikasi diri umum adalah yang terbesar, tetapi penelitian tidak menguji perbedaan antar-indirect effect; karena itu, besarnya koefisien tersebut tidak membuktikan bahwa jalur efikasi diri secara statistik lebih kuat daripada jalur lain.

Pembahasan

Tidak terdukungnya H1 menunjukkan bahwa kompetensi digital pemimpin tidak otomatis diterjemahkan menjadi perilaku kerja inovatif ketika efikasi diri umum dan berbagi pengetahuan diperhitungkan secara simultan. Temuan ini berbeda dengan hasil Erhan et al. (2022) dan Ahmed et al. (2024), yang melaporkan adanya hubungan langsung positif dan signifikan, tetapi perbedaan tersebut tidak dapat diperlakukan sebagai kontradiksi mutlak karena estimasi dipengaruhi konteks, sampel, operasionalisasi, desain, dan variabel yang dimasukkan dalam model. Hasil penelitian ini lebih konsisten dengan perspektif proses bahwa kepemimpinan memengaruhi luaran distal melalui kondisi yang lebih dekat dengan karyawan, seperti keyakinan kemampuan, pola interaksi, pembelajaran, dan akses terhadap pengetahuan (Fischer et al., 2017). Artinya, relevansi kepemimpinan digital tetap terlihat, tetapi terutama melalui mekanisme perantara.

Dukungan terhadap H2 konsisten dengan SCT. Atasan yang memahami digitalisasi, mendorong penggunaan teknologi, dan mendukung karyawan ketika menghadapi perubahan menyediakan model, kesempatan belajar, dan umpan balik yang dapat memperkuat keyakinan karyawan dalam mengatasi hambatan. Efikasi diri yang lebih tinggi

selanjutnya berkaitan dengan keberanian memulai tindakan, mempertahankan usaha, mencari alternatif, dan terus mengembangkan ide ketika menghadapi ketidakpastian. Temuan ini memperluas bukti tentang efikasi spesifik kreativitas atau inovasi dengan menggunakan efikasi diri umum; namun penelitian tidak membandingkan secara langsung bentuk efikasi tersebut, sehingga hasil tidak menunjukkan bahwa efikasi umum lebih unggul.

Dukungan terhadap H3 dan H4 memperjelas fungsi mekanisme berbasis pengetahuan. Menurut KBV, nilai pengetahuan terwujud ketika pengetahuan dibagikan, dikombinasikan, dan digunakan (Grant, 1996). Kepemimpinan digital dapat menyediakan kondisi teknis dan sosial bagi proses tersebut, sedangkan efikasi diri membantu menjelaskan kesiapan karyawan untuk berkontribusi dalam berbagi pengetahuan. Temuan H3 sejalan dengan Latif et al. (2025). Perspektif transfer pengetahuan juga menekankan bahwa pengalaman baru bernilai ketika dapat dipindahkan dan dimanfaatkan lintas individu (Argote, 2024). Sementara itu, H4 memperlihatkan bahwa keyakinan pribadi tidak berhenti sebagai sumber daya internal: keyakinan tersebut berkaitan dengan perilaku sosial berbagi pengetahuan, yang kemudian memperluas bahan kognitif dan dukungan untuk inovasi. Urutan ini sejalan dengan bukti Kim et al. (2023) dan Sun et al. (2024) mengenai kaitan efikasi diri dan berbagi pengetahuan. Namun, karena data dikumpulkan secara potong lintang, sequential mediation menunjukkan pola yang konsisten dengan urutan teoretis, bukan bukti temporal atau kausal yang konklusif.

Kontribusi, Implikasi, dan Keterbatasan

Dari sisi akademis, penelitian ini mengintegrasikan SCT dan KBV untuk menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif melalui mekanisme psikologis serta pengelolaan pengetahuan. Secara praktis, organisasi tidak cukup hanya meningkatkan keterampilan teknologi pemimpin. Pemimpin perlu menerjemahkan teknologi menjadi arah kerja, menyediakan pengalaman belajar bertahap, memberikan umpan balik yang kredibel, dan membuka akses terhadap pengetahuan. Sistem berbagi pengetahuan juga perlu memadukan infrastruktur digital dengan kondisi sosial melalui dokumentasi praktik, forum berbagi, mentoring, dan ruang diskusi yang konstruktif. Program kepemimpinan, pelatihan teknologi, manajemen pengetahuan, dan inovasi karena itu sebaiknya dirancang sebagai proses yang saling terhubung, bukan inisiatif terpisah. Evaluasi program dapat memantau kualitas umpan balik pemimpin, partisipasi berbagi pengetahuan, dan kemajuan ide hingga tahap implementasi. Karena banyak responden berada pada tahap awal pengalaman kerja, organisasi juga dapat mempertimbangkan onboarding digital, sistem buddy, proyek inovasi jangka pendek, dan forum berbagi yang mudah diakses; rekomendasi ini didasarkan pada komposisi deskriptif sampel, bukan hasil uji moderation.

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Semua konstruk diukur lewat laporan diri pada waktu yang sama sehingga common method bias tetap mungkin terjadi meskipun anonimitas dan kerahasiaan diterapkan (Podsakoff et al., 2024). Desain potong lintang juga tidak menetapkan urutan temporal atau kausal secara konklusif; penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain longitudinal multigelombang, eksperimen lapangan, atau kuasi-eksperimental untuk memperkuat inferensi temporal dan kausal (Spector, 2019). Purposive sampling dan penyebaran daring membatasi keterwakilan sampel, yang didominasi responden usia 21–23 tahun dan pengalaman kerja awal. Selain itu, beberapa instrumen mengalami adaptasi referen, jumlah butir, atau skala respons tanpa pilot study terpisah.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain multisumber dan longitudinal, sampel yang lebih seimbang menurut wilayah, sektor, status kerja, masa kerja, dan pendidikan, serta melakukan validasi silang instrumen. Replikasi lintas kelompok usia juga diperlukan sebelum pola yang ditemukan diperlakukan sebagai karakteristik khusus Generasi Z (Rudolph et al., 2021). Kondisi individu, tim, dan organisasi seperti literasi digital, otonomi kerja, keamanan psikologis, kejelasan peran, iklim berbagi pengetahuan, dan kematangan digital juga dapat diuji sebagai moderator atau dalam model multilevel.

SIMPULAN

Penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan langsung kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif pada 201 pekerja Generasi Z tidak signifikan (H1 tidak didukung), sementara hubungan tidak langsung melalui efikasi diri umum (H2), berbagi pengetahuan (H3), serta keduanya secara berurutan (H4) signifikan. Kontribusi utama terletak pada integrasi Social Cognitive Theory (SCT) dan Knowledge-Based View (KBV) untuk menjelaskan keterkaitan mekanisme psikologis dan berbasis pengetahuan. Melalui SCT, kepemimpinan digital dipahami sebagai kondisi lingkungan yang berkaitan dengan efikasi diri umum, yakni keyakinan karyawan menghadapi hambatan dan mengambil inisiatif. Melalui KBV, berbagi pengetahuan menyediakan informasi dan sumber daya yang mendukung pengembangan, promosi, serta implementasi ide. Hasil pengujian mediasi berurutan mengindikasikan bahwa efikasi diri umum memiliki keterkaitan dengan berbagi pengetahuan, yang kemudian berhubungan dengan perilaku kerja inovatif. Oleh karena itu, penelitian tidak hanya menguji dua jalur mediasi individual, tetapi juga keterhubungannya dalam satu model. Secara praktis, organisasi perlu mendukung kesempatan belajar, umpan balik, dan praktik berbagi pengetahuan. Karena menggunakan desain potong lintang, temuan mediasi tersebut menunjukkan pola hubungan statistik yang konsisten dengan teori, bukan bukti urutan temporal atau kausal.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: Impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*, *62*(11), 3607–3632. https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, *25*(1), 107–136. https://doi.org/10.2307/3250961

Argote, L. (2024). Knowledge transfer within organizations: Mechanisms, motivation, and consideration. *Annual Review of Psychology*, *75*, 405–431. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022123-105424

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*, 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Chandra Sari, K. D., Jaya, Y. F. T., & Salsabela, R. N. (2024). Pengaruh digital leadership dan work engagement pada innovation work behaviour pada Gen Z Jawa Tengah. *Perwira Journal of Economics & Business*, *4*(2), 246–259. https://doi.org/10.54199/pjeb.v4i2.414

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, 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

Fida, R., Marzocchi, I., Arshad, M., Paciello, M., Barbaranelli, C., & Tramontano, C. (2025). Self-efficacy and nontask performance at work. A meta-analytic summary. *Personality and Individual Differences*, *241*, 113179. https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113179

Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, *43*(6), 1726–1753. https://doi.org/10.1177/0149206316682830

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gao, P., & Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: A cognitive–affective processing system perspective. *Behavioral Sciences*, *14*(5), 362. https://doi.org/10.3390/bs14050362

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, *17*(S2), 109–122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review and best-practice recommendations. *Journal of Management*, *45*(6), 2596–2627. https://doi.org/10.1177/0149206319850280

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Huang, M., Zhao, R., & Chen, X. (2026). Digital leadership and employee innovation: A sequential mediation model of job crafting and innovation efficacy. *SAGE Open*, *16*(1), 1–12. https://doi.org/10.1177/21582440251411403

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*(3), 287–302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Kim, M. S., Phillips, J. M., Park, W.-W., & Gully, S. M. (2023). When leader–member exchange leads to knowledge sharing: The roles of general self-efficacy, team leader modeling, and LMX differentiation. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(7), 1442–1469. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886150

Latif, M., Irfan, M., Rafiq, Z., Golra, O. A., & Abbas, S. M. (2025). Digital leadership and innovative work behaviour: Role of knowledge sharing and role clarity. *Knowledge Management Research & Practice*. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2566494

Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, *2*(1), 15–41. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x

Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural validation studies. *The Journal of Psychology*, *139*(5), 439–457. https://doi.org/10.3200/JRLP.139.5.439-457

Ng, T. W. H., & Lucianetti, L. (2016). Within-individual increases in innovative behavior and creative, persuasion, and change self-efficacy over time: A social-cognitive theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 14–34. https://doi.org/10.1037/apl0000029

Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *11*, 17–61. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030

Purba, E., Ariesa, Y., Saragih, L., Damanik, D., & Sudirman, A. (2022). Meninjau sustainable competitive advantage: Peran entrepreneurial orientation, knowledge management, dan marketing innovation. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, *7*(1), 17–27. https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v7i1.34997

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. SmartPLS. https://www.smartpls.com

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, *36*(6), 945–967. https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized self-efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35–37). NFER-Nelson.

Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, *34*(2), 125–137. https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8

Sun, U. Y., Xu, H., Kluemper, D. H., McLarty, B. D., & Yun, S. (2024). Ethical leadership and knowledge sharing: A social cognitive approach investigating the role of self-efficacy as a key mechanism. *Journal of Business Research*, *174*, 114531. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114531

Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, *45*(6), 1137–1148. https://doi.org/10.5465/3069429

Xiao, T., Makhija, M., & Karim, S. (2022). A knowledge recombination perspective of innovation: Review and new research directions. *Journal of Management*, *48*(6), 1724–1777. https://doi.org/10.1177/01492063211055982

Yang, M., Talha, M., Zhang, S., & Zhang, Y. (2025). Exploring the mechanisms linking digital leadership to employee creativity: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, *15*(8), 1024. https://doi.org/10.3390/bs15081024

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), 2628. https://doi.org/10.3390/ijerph16142628

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, *37*(2), 197–206. https://doi.org/10.1086/651257