

PENGARUH *DIGITAL LEADERSHIP* DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA *INNOVATION WORK BEHAVIOUR* PADA GEN Z JAWA TENGAH

Kartika Dwi Chandra Sari¹, Yadi Fakhruzein Terang Jaya², Riska Nadiya Salsabela³

Universitas Harapan Bangsa^{1,2,3}

[*kartikadwics@gmail.com¹*](mailto:kartikadwics@gmail.com)

Abstract

This study aims to assess the relationship between Innovation Work Behavior with Digital Leadership and Work Engagement. The method to select the respondents using purposive sampling, and it was conducted on 80 people Gen Z in Jawa Tengah. Further, the study using SEM-PLS with WrapPLS ver 7.0. The result supports that Digital Leadership has a positive significant relationship with Innovative Work Behavior and Work Engagement. But, the findings found that the work engagement of Gen Z in Jawa Tengah didn't affect Innovative Work Behavior. Gen Z in Indonesia has a realistic trait to face the work life, and the Gen Z generally have a low rate of work engagement, but they have an innovative character. It is indicated that Gen Z in Jawa Tengah probably didn't need to engage with the work to show innovative behavior in organization. This study suggests for the next term, researchers can enlarge the research area and the sample quantity.

Keywords: *digital leadership, work engagement, innovative work behaviour, generation Z, Jawa Tengah*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja masa mendatang membutuhkan seseorang yang memiliki banyak talenta, ketertarikan pengetahuan yang luas. Secara detail, keterampilan yang dibutuhkan adalah keterampilan dalam memanfaatkan alat digital dan teknologi, merasa nyaman dengan analisis dan data, memahami manajemen bisnis serta keterampilan mendesain dan kreatifitas (Deloitte, 2022).

Saat ini generasi Z mulai memasuki dunia kerja dengan generasi-generasi sebelumnya. Dalam waktu dekat pula angkatan kerja akan segera didominasi oleh Gen Z yang mana memiliki komposisi

penduduk sebesar 27,9% dari total populasi (BPS, 2020). Penelitian terkait perilaku Gen Z ditempat kerja perlu dilakukan dengan harapan berbagai karakteristik baru dapat dimaksimalkan untuk kemajuan bersama, melihat Gen Z memerlukan pendekatan yang cukup berbeda.

Secara karakteristik Gen Z memiliki 7 ciri utama yang telah dipelajari oleh Stillman & Stillman (2018). Karakteristik pertama adalah digital yang mana menjelaskan tentang tidak terbatasnya aktifitas dan ruang lingkup dalam dunia digital. Kedua adalah hiper-kustomisasi yang memiliki arti bahwa mereka tidak ingin dikelompokkan pada karakteristik tertentu karena mereka merasa tidak ada kelompok yang sesuai dengan diri

mereka. Karakter selanjutnya yaitu realistis yang mana gen Z dibesarkan oleh gen X yang sering kali memberikan pandangan bahwa hidup tidak selalu seperti yang dicita-citakan, sehingga mempengaruhi gen Z untuk lebih fokus pada tindakan bukan hanya teori. Karakteristik keempat adalah FOMO (*Fear of Missing Out*), karakter yang cukup mendominasi gen Z karena cepatnya informasi yang mereka terima sehingga menyebabkan ketakutan akan ketinggalan informasi dibandingkan orang-orang lain. Yang ke lima, karakter *Weconomist* yang dekat dengan kata kolaborasi sehingga lebih mudah menjalin kemitraan yang tidak terlalu mengikat namun tetap memberikan keuntungan sesuai dengan kesepakatan. Karakter ke enam adalah D.I.Y (*Do It Yourself*), generasi Z cenderung lebih mudah mengakses informasi sehingga mereka memiliki kemampuan untuk belajar secara mandiri melalui internet dan lebih tertarik untuk melakukan segala sesuatunya sendiri. Karakteristik terakhir adalah terpacu, yang mana generasi ini menginginkan perubahan positif terhadap diri mereka sendiri, orang lain dan juga teknologi yang mereka gunakan (Arum et al., 2023).

Transformasi digital pada perusahaan memberikan tekanan kepada anggota organisasi sehingga menimbulkan digital stress yang memiliki efek negative pada

keterlibatan kerja seorang karyawan (Angesti & Lie, 2023). Namun, dalam penelitian lain, transformasi digital pada perusahaan membutuhkan peranan kepemimpinan digital yang mana mampu memberikan arah perubahan organisasi serta memberikan motivasi pada bawahannya agar terus berupaya untuk memiliki inovasi dalam hal-hal yang berhubungan dengan perubahan teknologi (BÜYÜKBEŞE et al., 2022; Klein, 2020).

Penelitian fokus pada pendalaman karakter yang mungkin muncul pada Generasi Z saat bekerja. Agar pihak-pihak yang membutuhkan informasi, khususnya manajer sumber daya manusia dapat memfasilitasi dan memanfaatkan perilaku gen Z yang cenderung berbeda dibandingkan generasi terdahulu. Sehingga perusahaan tetap mampu memberikan penawaran terbaik untuk terus mengembangkan talenta-talenta yang sesuai dengan perkembangan dunia bisnis digital saat ini. Dalam penelitian ini, berusaha untuk memberikan dukungan teori terkait dengan perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh gen Z yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Digital dan Keterlibatan Kerja.

KAJIAN LITERATUR

Teori Kontingensi

Teori kontingensi merupakan teori yang menjelaskan tentang hubungan pemimpin dengan organisasi yang dipimpinnya. Kesesuaian antara kondisi organisasi dengan pemimpin akan memberikan pola pengambilan keputusan hingga manajerial dalam menghadapi masalah organisasi. Semakin berbeda kondisi yang dihadapi oleh organisasi, maka semakin berbeda pula gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam penyelesaian masalah organisasi (Chemers, 2001; Moniz, 2010).

Teori JD-R Model

Job demands-resource model merupakan sebuah teori yang mendasari terciptanya keterlibatan kerja dalam organisasi. Dalam *JD-R Model* menjelaskan bahwa didalam organisasi terdapat 2 dimensi yang mempengaruhi tingkat stress kerja yang dimiliki oleh anggota dalam organisasi. Dimensi yang pertama adalah tuntutan kerja, dan dimensi kedua adalah sumber daya kerja. Kedua dimensi ini memiliki hubungan negatif yang berarti jika salah satunya naik maka dimensi yang lain akan menurun. Sumberdaya kerja termasuk didalamnya adalah tingkat organisasi, hubungan sosial antar karyawan, posisi karyawan dalam organisasi dan penyelesaian tugas berkaitan

dengan pekerjaan (Bakker dan Demerout, 2007)

Social Cognitive Theory

Teori Kognitif Sosial digubah pada tahun 1986 oleh Bandura yang mana merupakan pengembangan dari *Social Learning Theory*. Definisi dari Teori Kognitif Sosial ini merupakan pembelajaran yang fokus pada cara unik setiap individu dalam membentuk dan mempertahankan perilaku didalam organisasi, serta mempertimbangkan pengalaman dan keadaan lingkungan sosial. *Social Cognitive Theory* memiliki 3 dimensi, yaitu *Personal Factor*, *Behavior* dan *Environmental*. Sehingga dalam penelitian ini *Innovative Work Behavior* merupakan hasil interaksi timbal balik yang terjadi dalam organisasi antara factor personal, factor environment dan pengalaman dimasa lalu (Bandura, 2012).

Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Generasi ini adalah generasi yang memiliki angka terbesar di Indonesia, yaitu sebesar 27,94% dari populasi total di Indonesia. Konsetrasi terbesar dari Generasi Z adalah isu kesenjangan sosial dan ekonomi, kesehatan mental dan kesejahteraan, serta

hak asasi manusia dan keadilan sosial. Dalam dunia kerja, terdapat 5 faktor yang paling mempengaruhi generasi Z dalam memilih tempat bekerja yaitu gaji dan tunjangan, kesempatan mengembangkan karir, budaya kerja perusahaan dan lingkungan kerja yang mendukung, kesesuaian keterampilan dan minat serta lokasi kantor (IDN Research Institute, 2024).

Generasi Z di Indonesia merupakan generasi yang menghabiskan waktu didepan ponsel sebanyak 8,5 jam. Dalam mengelola Gen Z, manajemen membutuhkan apresiasi pada keunikan potensi dengan naluri dan intuisi inovasi yang kuat, sehingga mampu memberikan gagasan original untuk perkembangan produk, inovasi pemasaran dan berbagai terobosan baru dalam menghasilkan keunggulan kompetitif (Sakitri, 2021). Selain itu, generasi Z yang multi-tasking dan lebih individualis sehingga pendekatan kepemimpinan tradisional dirasa tidak efektif untuk mengelola dan memimpin organisasi dalam mencapai tujuan (Permana et al., 2023).

Kepemimpinan Digital

Dalam Mollah et al., (2023), kepemimpinan digital merupakan pemimpin yang memanfaatkan sumber-sumber digital perusahaan untuk meningkatkan pencapaian organisasi dan individu. Kepemimpinan

digital menggabungkan kompetensi digital dengan budaya digital. Sejalan dengan penelitian Veithzal dan Rony (2024), kepemimpinan digital merupakan tindakan membimbing dan memotivasi proses transformasi digital, menumbuhkan budaya pembelajaran digital, mendukung dan meningkatkan pengembangan profesional menggunakan teknologi, dan mengelola organisasi digital sehingga meningkatkan kinerja individu, kelompok atau organisasi dalam bisnis. Dimensi yang digunakan dalam pengukuran ini adalah *innovative* dan *supportive* (BÜYÜKBEŞE et al., 2022).

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merupakan minat, antusiasme dan investasi karyawan dalam pekerjaannya, sehingga memunculkan perilaku positif bagi karyawan dan organisasi (Basikin, 2007). Dimensi yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja adalah *vigor*, *dedication* dan *absorption* (Sari & Rosari, 2019).

Dimensi *vigor* menjelaskan tingkat energy dan ketahanan mental dalam bekerja, serta kesediaan menginvestasikan upaya dalam pekerjaan. Dimensi *dedication* menjelaskan perasaan antusiasme, terinspirasi serta kebanggaan dalam menjalani pekerjaan. Selanjutnya, dimensi *absorption* menjelaskan keadaan seseorang

saat terserap dalam pekerjaan, sehingga sangat asik dan konsentrasi dalam mengerjakan pekerjaan, serta seringkali kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan (Saraswati & Pertiwi, 2020).

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku inovasi individu yang berada dalam organisasi yang menjadi dasar pengembangan kinerja organisasi (Utomo et al., 2023). Secara tersirat definisi tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku karyawan yang bersifat sukarela, sehingga tidak semua karyawan memiliki respon yang sama dalam organisasi (Adam, 2022).

Dalam De Jong & Den Hartog (2010), perilaku kerja inovatif dijelaskan dalam 4 dimensi. Dimensi pertama adalah eksplorasi ide yang mana hal tersebut menjelaskan bahwa karyawan mampu mengeksplorasi kesempatan untuk berkembang. Dimensi kedua adalah pengembangan ide, yang mana dimensi tersebut memberikan gambaran tentang tahapan karyawan dalam membuat ide dari kesempatan yang ia temukan ataupun dari permasalahan yang ia temui. Dimensi selanjutnya adalah tahapan memenangkan ide, yang mana tahapan ini menjelaskan ide perlu untuk didistribusikan dan membuat anggota dalam organisasi memberikan

dukungan terhadap penyelesaian masalah tersebut. Dimensi terakhir memberikan gambaran bahwa perilaku inovatif tidak hanya berhenti pada pembentukan ide, namun juga keberhasilan dalam penerapan ide tersebut.

Hubungan Kepemimpinan Digital dengan Perilaku Kerja Inovatif

Dalam berbagai penelitian telah menjelaskan bahwa berbagai jenis kepemimpinan memberikan pengaruh pada perilaku kerja inovatif (Alajhar & Salam, 2022; Fatima et al., 2017; Iqbal et al., 2020; Li et al., 2019). Dalam Erhan et al., (2022), kepemimpinan digital merupakan kombinasi antara kepemimpinan transformasional dengan penggunaan teknologi digital. Dengan demikian, kepemimpinan digital merupakan kepemimpinan yang fokus tidak hanya pada strategi penggunaan teknologi dalam organisasi namun juga menciptakan sumber daya manusia yang terbiasa dengan budaya teknologi dan memiliki kemampuan teknologi dalam organisasi. Generasi z memiliki kemampuan teknologi yang cocok dengan kompetensi kepemimpinan saat ini. Sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan (Gao & Gao, 2024; Susanti & Ardi, 2022). Sehingga dapat

dirumuskan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh secara signifikan positif pada perilaku kerja inovatif.

H1: *Digital Leadership* berpengaruh pada *Innovation Work Behavior*

Hubungan Keterlibatan Kerja dengan Perilaku Kerja Inovatif

Keterlibatan kerja merupakan sebuah kondisi dimana seorang pegawai merasa mampu mengekspresikan diri secara fisik, kognitif dan emosional secara bekerja, dan sering kali hal-hal tersebut bersifat positif pada perilaku pegawai (Udin et al., 2023). Dalam berbagai penelitian terdahulu telah ditemukan bahwa keterlibatan kerja secara positif signifikan mempengaruhi perilaku kerja inovatif (Jaya et al., 2023; Nguyen & Petchsawang, 2024; Udin et al., 2023; Uppathampracha & Liu, 2022). Bahkan secara lebih detail, gen Z di Vietnam merasa berperilaku inovatif dalam bekerja jika mereka merasa terlibat didalam organisasi (Nguyen & Petchsawang, 2024), sehingga dapat dirumuskan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh pada perilaku kerja inovatif.

H2: *Work Engagement* berpengaruh pada *Innovative Work Behavior*

Hubungan Digital Leadership dengan Work Engagement

Gaya kepemimpinan yang paling cocok diterapkan pada gen Z adalah

kepemimpinan digital, yang mana kepemimpinan tersebut mampu memfasilitasi kebutuhan era bisnis digital (Saputra et al., 2022). Terlebih pada gen Z yang memiliki karakteristik *digital native*, sehingga kebutuhan pemahaman teknologi dan sifat mendukung perkembangan digital harus dimiliki oleh pemimpin (Deloitte, 2022). Kepemimpinan digital memiliki fungsi yang cukup mendalam karena pemimpin diharapkan mampu memberikan petunjuk dan pembelajaran dalam teknologi, namun juga memberikan dukungan terhadap bawahan untuk terus semangat dalam menjalani transformasi digital (BÜYÜKBEŞE et al., 2022). Dalam proses tersebut pimpinan akan membentuk tujuan jangka pendek, menengah dan panjang dalam melakukan transformasi digital, yang mana pendekatan tersebut akan melibatkan karyawan dan meningkatkan rasa kebermaknaan karyawan dalam organisasi (Yang et al., 2024).

H3: *Digital Leadership* berpengaruh pada *Work Engagement*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini fokus pada gen Z yang memiliki karakteristik unik yang perlu dijelajahi lebih lanjut. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar pada

wilayah Jawa Tengah. Kuesioner disebar sejak bulan Maret sampai dengan Juni 2024.

Penentuan teknik sampling dengan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut: 1) Rentang umur 17 – 27 tahun; 2) Pernah/ Sedang Bekerja; 3) Domisili Provinsi Jawa Tengah. Penentuan jumlah sampel menggunakan jumlah indikator dikalikan dengan 5, sehingga didapatkan 16 indikator dikalikan 5 dengan total jumlah sampel adalah 80 responden (Hair et al., 2014). Teknik analisis yang digunakan adalah SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi WARP-PLS ver 7.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini memiliki beragam responden yang terbagi menjadi beberapa kategori. Deskripsi responden ini menjadi penting untuk diketahui karena penentuan sampel memiliki kriteria umur sebagai patokan Generasi Z yang menjadi responden utama pada penelitian ini. Terdapat 55,25% wanita dan 43,75% laki-laki yang telah mengisi kuesioner. Rentang umur responden terbagi menjadi 3 kelompok. Kelompok pertama dengan rentang umur 17 – 19 tahun tercatat sebanyak 15%, rentang umur 20 – 23 tahun tercatat sebanyak 12,5% dan rentang terakhir dengan umur 24 -27 tahun memiliki

responden paling banyak yaitu sebesar 52,5%. Sesuai dengan tabel 4.1, responden terbanyak memiliki background pendidikan sarjana yaitu sebesar 65%, kemudian terbanyak kedua memiliki background pendidikan pasca sarjana sebesar 31,25%, dan yang terakhir sebanyak 3,75% memiliki background pendidikan SMA dan setara.

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

| Kategori | Jumlah | % |
|----------------------|--------|---------|
| Jenis Kelamin | | |
| Perempuan | 45 | 56,25 % |
| Laki-laki | 35 | 43,75 % |
| Umur | | |
| 17 – 19 tahun | 12 | 15 % |
| 20 – 23 tahun | 10 | 12,5 % |
| 24 – 27 tahun | 58 | 52,5 % |
| Pendidikan | | |
| SMA | 3 | 3,75 % |
| Sarjana | 52 | 65 % |
| Pasca Sarjana | 25 | 31,25 % |

Sumber : Data Primer (2024)

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Penelitian dengan menggunakan data primer membutuhkan pengujian validitas dan reliabilitas demi membuktikan bahwa alat ukur yang digunakan pada penelitian ini konsisten dan mampu mengukur dengan tepat variabel yang diteliti (Ghozali, 2014).

Dalam penelitian ini, sesuai dengan tabel 4.2, seluruh item pertanyaan memiliki nilai diatas 0.50, serta memiliki *p-value* dibawah 0.001, sehingga seluruh data yang dimiliki dapat dikatakan valid. Pada tabel 4.3 Nilai Akar Kuadrat AVE didapatkan setiap variabel memiliki nilai yang lebih tinggi pada setiap konstruk lainnya, sehingga

pengukuran validitas diskriminan dinyatakan valid.

Tabel 4.2. Nilai Factor Loading Item-item Pengukuran

| Item | DL | WE | IWB | p-value |
|------|-------|-------|-------|---------|
| DL1 | 0.592 | | | <0.001 |
| DL2 | 0.628 | | | <0.001 |
| DL3 | 0.754 | | | <0.001 |
| DL4 | 0.644 | | | <0.001 |
| DL5 | 0.525 | | | <0.001 |
| DL6 | 0.725 | | | <0.001 |
| DL7 | 0.684 | | | <0.001 |
| DL8 | 0.719 | | | <0.001 |
| DL9 | 0.503 | | | <0.001 |
| WE1 | | 0.807 | | <0.001 |
| WE2 | | 0.698 | | <0.001 |
| WE3 | | 0.589 | | <0.001 |
| IWB1 | | | 0.728 | <0.001 |
| IWB2 | | | 0.771 | <0.001 |
| IWB3 | | | 0.763 | <0.001 |
| IWB4 | | | 0.713 | <0.001 |

Sumber : Data Primer (2024)

Tabel 4.3 Nilai Akar Kuadrat AVE Instrument Pengukuran

| Konstruk | DL | WE | IWB |
|------------|--------------|--------------|--------------|
| DL | 0.814 | 0.619 | 0.616 |
| WE | 0.598 | 0.744 | 0.684 |
| IWB | 0.620 | 0.639 | 0.704 |

Sumber : Data Primer (2024)

Pada tabel 4.4 menunjukkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari instrument penelitian yang digunakan untuk mengukur ketiga variabel. Dalam penelitian ini, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0.60, sehingga instrumen pengukuran dapat dikatakan konsisten (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 4.4 Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Instrumen Pengukuran

| Konstruk | Cronbach's Alpha | Composite Reliability |
|------------|------------------|-----------------------|
| DL | 0.812 | 0.858 |
| WE | 0.731 | 0.832 |
| IWB | 0.618 | 0.743 |

Sumber : Data Primer (2024)

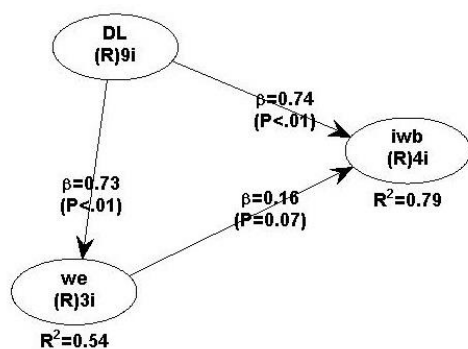
Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan hasil penelitian yang tersaji dalam gambar 1, yang mana menjelaskan bahwa *r-square* dari variabel perilaku kerja inovatif (IWB) sebesar 0.79, dan keterlibatan kerja (WE) sebesar 0.54. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Digital dan Keterlibatan Kerja pada Perilaku Kerja Inovatif memberikan pengaruh sebesar 0.79. Hal tersebut menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan digital dan keterlibatan kerja menjelaskan perilaku kerja inovatif sebesar 79%, dan sisanya dipengaruhi variabel lain. Begitu pula pengaruh Kepemimpinan Digital pada Keterlibatan kerja memberikan pengaruh sebesar 0.54, yang mana dapat diartikan bahwa kepemimpinan digital menjelaskan variabel keterlibatan kerja sebesar 54%.

Hasil Uji Hipotesis

Penelitian menguji 3 variabel yang saling berhubungan, yaitu DL atau *digital leadership* (Kepemimpinan Digital), WE

atau work engagement (Keterlibatan Karyawan) serta IWB atau *innovative work behavior* (Perilaku Kerja Inovatif). Sesuai dengan hasil uji hipotesis didapatkan bahwa DL ke IWB memiliki $p < 0.01$ dengan β 0.74. Selanjutnya DL ke WE memiliki $p < 0.01$ dengan β 0.73. Selanjutnya WE ke IWB memiliki $p < 0.07$ dengan β 0.16.



Gambar 1. Hasil Uji Hipotesis

Sesuai dengan hasil pengujian didapatkan hasil bahwa kepemimpinan digital mempengaruhi perilaku kerja inovatif secara positif signifikan, H1 diterima. Kepemimpinan juga memberikan pengaruh positif signifikan pada keterlibatan kerja, H3 diterima. Sedangkan, dalam pengujian hubungan keterlibatan kerja pada perilaku kerja inovatif tidak signifikan, H2 ditolak.

Kepemimpinan digital memiliki pengaruh pada Perilaku kerja Inovatif, hal tersebut sesuai dengan teori dasar yang mengungkapkan bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari reaksi

timbal balik antara keadaan lingkungan sosial serta karakteristik personal. Sehingga, kepemimpinan digital akan memberikan dampak positif pada perilaku inovatif dalam bekerja. Perilaku kerja inovatif sendiri memiliki dimensi yang cukup menyeluruh dalam organisasi, tidak hanya menampilkan pengalaman personal namun juga memberikan akumulasi perilaku yang terstruktur sehingga membentuk perilaku konsisten dalam memenangkan ide kerja dalam organisasi. Sehingga, pemimpin digital yang mana memiliki dimensi *supportive* dan *innovative* akan memberikan rangsangan kuat secara positif pada perilaku kerja inovatif. Sehingga, hipotesis satu terkait dengan pengaruh kepemimpinan digital signifikan positif pada perilaku kerja inovatif dapat diterima.

Hipotesis kedua merupakan hipotesis yang menjelaskan terkait pengaruh keterlibatan kerja signifikan positif pada perilaku kerja inovatif, sedangkan dalam hasil penelitian kali ini, hipotesis tersebut ditolak. Sehingga, jika kita kaitkan hasil penelitian dengan gen Z, keterlibatan kerja yang tidak signifikan pada perilaku kerja inovatif dapat disebabkan oleh adanya karakteristik asli dari gen Z yaitu inovatif (Gentina, 2021). Generasi Z di Indonesia merupakan kelompok generasi Z yang cukup unik, berbeda dengan generasi Z pada negara

lain. Dengan berbagai latar belakang yang mendasari, gen z di Indonesia pandangan terhadap bekerja menjadi sangat realistik. Gen Z cenderung menginginkan pekerjaan dengan kompensasi yang lebih tinggi, keamanan dalam bekerja, dan kesempatan kerja yang lebih baik (Hinduan et al., 2020). Didukung dengan hasil survei Harter (2024) dalam website Gallup yang menjelaskan bahwa secara umum gen Z di dunia mengalami penurunan angka pada keterlibatan kerja gen Z pada organisasi. Secara implisit, ketiga indikasi tersebut dapat menjadi alasan bahwa keterlibatan kerja bisa jadi tidak memberikan pengaruh pada perilaku kerja inovatif karena mereka tidak membutuhkan rasa terlibat dalam organisasi untuk memunculkan perilaku inovatif tersebut.

Hasil penelitian menjelaskan kepemimpinan digital memberikan pengaruh signifikan positif pada keterlibatan kerja, yang mana ini menandakan bahwa hipotesis ketiga diterima. Sesuai dengan *JD-R Model Theory*, yang memberikan gambaran bahwa karyawan akan merasa nyaman dan berenergi dalam bekerja secara natural jika sumber daya dalam bekerja diperhatikan dengan baik oleh organisasi. Dalam Bakker dan Demerouti (2007), tingkat organisasi, hubungan sosial antar karyawan serta penyelesaian tugas kerja menjadi sumber

daya yang nyata bagi karyawan. Hal tersebut pula, dapat diciptakan dengan adanya pemimpin yang serasi dengan kebutuhan dan kondisi organisasi. Sesuai dengan teori kontingensi dan dimensi yang dimiliki oleh kepemimpinan digital, bahwasanya pada era digital ini dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk melakukan transformasi digital yang diwakilkan dengan dimensi *innovative*, serta mampu memberikan arahan dan dukungan positif pada seluruh karyawan yang terlibat dalam proses transformasi digital (BÜYÜKBEŞE et al., 2022)

KESIMPULAN DAN SARAN

Generasi Z merupakan generasi yang cukup berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya. Sehingga, mempelajari secara lebih dalam mendetail menjadi penting bagi para manajer maupun para pihak dalam dunia bisnis. Dalam penelitian telah ditemukan bahwa keterlibatan kerja gen Z di Jawa Tengah tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah jumlah responden hanya 80 orang, sehingga belum dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Selain itu, sebaran kuesioner yang belum bisa merata pada seluruh daerah di Jawa Tengah. Saran untuk penelitian mendatang, dapat melakukan perataan area

penelitian serta memperbesar jumlah responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, N. A. (2022). Employees' Innovative Work Behavior and Change Management Phases in Government Institutions: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 12(28). <https://doi.org/10.3390/admsci12010028>
- Alajhar, A. N., & Salam, A. M. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Angesti, N. G., & Lie, D. (2023). APAKAH DIGITAL STRESS DAPAT MEMENGARUHI WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN E-COMMERCE? pekerjaannya dimana orang tersebut sulit untuk melepaskan pekerjaannya sehingga kerap kali (Zamralita, 2017). Dengan banyaknya tugas dan pekerjaan di industri e-commerce. 7(2), 329–336.
- Arum, S. L., Amira Zahrani, & Duha, N. A. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Kesiapannya dalam Menghadapi Bonus Demografi 2030. *Accounting Student Research Journal*, 2(1), 59–72. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i1.5812>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandura. (2012). *Handbook of Theories of Social Psychology* (L. P.A.M, A. . Kruglanski, & Higgins E.T. (eds.)). Sage Publications Ltd.
- Basikin. (2007). Vigor, dedication and absorption: Work engagement among secondary school English teachers in Indonesia. AARE International Conference, November, 25–29.
- BPS. (2020). Satuan Jumlah Penduduk menurut Generasi. In BPS. https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/s_p2020/2
- BÜYÜKBEŞE, T., DİKBAŞ, T., KLEİN, M., & BATUK ÜNLÜ, S. (2022). a Study on Digital Leadership Scale (Dls) Development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740–760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- Chemers, M. . (2001). *Leadership, Psychology of*. Elsevier Science Ltd, 1978–1981. <https://doi.org/0-08-043076-7>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Deloitte. (2022). *welcome-to-gen-z*.
- 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>
- Fatima, T., Majeed, M., & Saeed, I. (2017). Does Participative Leadership Promote Innovative Work Behavior: The Moderated Mediation Model. 9(4), 139–156.
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*,

- 14(5).
<https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Gentina, E. (2021). What are the core characteristics of Gen Z? Emerald Publishing.
<https://www.emeraldgrouppublishing.com/opinion-and-blog/what-are-core-characteristics-gen-z>
- Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harter, J. (2024). The New Challenge of Engaging Younger Workers. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/610856/new-challenge-engaging-younger-workers.aspx>
- Hinduan, Z. R., Anggraeni, A., & Agia, M. I. (2020). Generation Z in Indonesia: The Self-Driven Digital. The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalization, 121–134. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-220-820201012>
- IDN Research Institute. (2024). Indonesia Gen Z. In IDN Research Institute. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Contreras, F., Hassan, Q., & Zafar, R. (2020). Ethical leadership and innovativework behavior: The mediating role of individual attributes. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1–15. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030068>
- Jaya, S. I. putra, Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023). Peran work engagement dan social support terhadap innovation work behavior tim startup. *SUKMA : Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(2), 239–248. <https://doi.org/10.30996/sukma.v3i2.7721>
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Ali, A. M., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a Pathway to Sustainable Organizational Performance of South Korea in the Digital Age: The Effect of Digital Leadership on IT Capabilities and Organizational Learning. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Moniz, R. (2010). History of managerial thought : a brief overview. In *Practical and Effective Management of Libraries* (1st ed., pp. 1–18). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-578-7.50001-3>
- Nguyen, M. T., & Petchsawang, P. (2024). Encouraging employees' innovative behavior via the mediating effect of work engagement and the moderating effect of their proactive personality: the case of Generation Z in Vietnam. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2301162>
- Permana, I., Gunardi, I., Pratomo, B. T., Arifin, M. Z., & Kurnianto, I. (2023).

- Manajemen Kepemimpinan Era Digital: Konsep, Gaya dan Pengembangan Kepemimpinan pada Generasi Milenial dan Z. *Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(3), 673–680. <https://journal.mediapublikasi.id/index.php/bullet/article/view/3022/1425>
- Saktri, G. (2021). Selamat Datang Gen Z , Sang Penggerak Inovasi. *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35(2), 1–10.
- Saputra, N., Putri, A., Danaswati, S., & Putri, S. (2022). Menguji Pengaruh Digital Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Job Satisfaction dan Work Engagement. *Journal of Business & Applied Management*, 15(2), 113. <https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.3658>
- Saraswati, K. D. H., & Pertiwi, M. S. N. D. (2020). Work Performance: the Impact of Work Engagement, Psychological Capital, and Perceived Organizational Support. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(1), 88. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i1.7992.2020>
- Sari, K. D. C., & Rosari, R. (2019). Pengaruh Work Engagement terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Berbagi Pengetahuan sebagai Pemediasi [Universitas Gadjah Mada]. In *Repository Universitas Gadjah Mada* (Vol. 1, Issue 1). <http://etd.repository.ugm.ac.id/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Membangun Keterampilan* (7th ed.). Willey & Son.
- Stillman, D., & Stillman, J. (2018). *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Susanti, S., & Ardi, A. (2022). The Effect of Digital Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy on Innovative Behaviour Mediated by Perceived Organizational Support. *JIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 3111–3120. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i8.802>
- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180125>
- Uppathampracha, R., & Liu, G. (2022). Leading for Innovation: Self-Efficacy and Work Engagement as Sequential Mediation Relating Ethical Leadership and Innovative Work Behavior. *Behavioral Sciences*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/bs12080266>
- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the Role of Innovative Work Behavior , Organizational Trust , Perceived Organizational Support : an Empirical Study on Smes Performance Trabalho , Da Confiança Organizacional E Do Apoio Organizacional Percebido : Um Estudo Empírico Sobre O. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11, 1–19.
- Veithzal, A. P., & Rony, Z. T. (2024). Analysis of Implementing Digital Leadership Within Organizations. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 5(2), 303–316.
- Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The Impacts of Digital Leadership on Employee Voice Behaviors: The Mediating Roles of Employee Empowerment and Work Engagement. 24, 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440241260474>
- Kemiskinan Di Kabupaten Karangasem. *E-Jurnal EP Unud*.

- Prasetya, G. M., & Sumanto, A. (2022). Pengaruh tingkat pengangguran dan tenaga kerja terhadap kemiskinan melalui pertumbuhan ekonomi. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Rustanto, B. (2015). *Menangani Kemiskinan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sitepu, R. K., & Sinaga, B. M. (2012). Dampak Investasi Sumber Daya Manusia Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Dan Kemiskinan Di Indonesia: Pendekatan Model Computable General Equilibrium. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian pendidikan pendekatan kualitatif, kuantitatif dan R & D, Cetakan ke- 2. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, R., & Pangesti, I. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kemiskinan Di DKI Jakarta. *Journal of Applied Business and Economic*.
- Utoyo, B. (2007). *Geografi: Membuka Cakrawala Dunia untuk Kelas IX Sekolah Mengengah Atas/Madrasah Aliyah Program Ilmu Pengetahuan Sosial*. Bandung: Penerbit PT Setia Purna Inves.
- Wiguna, V. I. (2013). Analisis Pengaruh PDRB, Pendidikan Dan Pengangguran Terhadap Kemiskinan Di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2005-2010.