

Membangun Perilaku Kerja Inovatif Melalui Kepemimpinan Digital Serta Peran Komitmen Afektif Sebagai Moderator Pada Organisasi Pemerintah

Arizal¹, Ami Pujiwati², Amir Tengku Ramly³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini dilakukan guna menyelidiki peran kepemimpinan digital dalam mempromosikan perilaku kerja inovatif pegawai pemerintah serta mengkaji peran komitmen afektif sebagai variabel moderator pada hubungan tersebut dalam kerangka konseptual *Path-Goal Theory*. Pendekatan kuantitatif digunakan sebagai desain pada penelitian ini dengan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada 220 pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara, Indonesia. Data penelitian dievaluasi menggunakan analisis PLS-SEM dengan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.4. Temuan penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan digital dan komitmen afektif masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif pegawai serta komitmen afektif memoderasi peran kepemimpinan digital bagi munculnya perilaku kerja inovatif pegawai. Penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan literatur yang masih sangat jarang mengkaji bagaimana mekanisme kepemimpinan digital dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pegawai serta peran krusial komitmen afektif sebagai variabel kontingensi dalam hubungan tersebut, khususnya di organisasi pemerintah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Digital; Komitmen Afektif; Perilaku Kerja Inovatif.*

Abstract

This research aimed to investigate the role of digital leadership in promoting innovative work behavior among civil servants in government organizations and the role of affective commitment as a moderator in this relationship within the Path-Goal Theory framework. Using a quantitative approach, this study collected data by distributing questionnaires to 220 civil servants at the Regional Secretariat of the North Kalimantan Provincial Government, Indonesia. The result of data analysis using PLS-SEM with SmartPLS 4.1.1.4 software indicates that digital leadership and affective commitment each have a positive and significant effect on innovative work behavior. The moderation effect test revealed that affective commitment moderates the relationship between digital leadership and innovative work behavior. This research fills a gap in the literature, which rarely examines the mechanisms by which digital leadership encourages employees' innovative work behavior and the critical role of affective commitment as a moderator, especially in government organizations.

Keywords: *Affective Commitment; Digital Leadership; Innovative Work Behavior.*

Copyright (c) 2026 Arizal

✉ Corresponding author :

Email Address : arizal.hrs@gmail.com

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi seperti *Internet of Things*, *big data analytics*, *cloud computing*, dan *artificial intelligence (AI)* telah memberikan kemudahan dalam berbagai aktivitas manusia. Namun di sisi lain, perkembangan teknologi ini secara signifikan akan mendisrupsi *supply chain* sektor-sektor konvensional serta menggilas setiap entitas yang tidak mampu beradaptasi dan berinovasi. Untuk mengatasi tantangan yang terus berkembang dan semakin kompleks di era digital saat ini, inovasi dipandang sebagai komponen yang sangat penting dimiliki organisasi (Gao & Gao, 2024). Berbagai upaya telah diambil pemerintah Indonesia untuk mendorong munculnya inovasi di lingkup organisasi pemerintah. Peraturan Menteri PANRB No. 91 Tahun 2021 tentang Pembinaan Inovasi Pelayanan Publik mengamanatkan organisasi pemerintah untuk meningkatkan kinerja birokrasi melalui inovasi. Inovasi merupakan pilar utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Inovasi merupakan hal yang sangat penting, terlebih bagi organisasi pemerintah yang berada di daerah-daerah terpencil, terluar, dan tertinggal (3T) yang memiliki tantangan infrastruktur dan aksesibilitas seperti Provinsi Kalimantan Utara dalam mengakselerasi pelaksanaan pembangunan.

Sebagai salah satu provinsi muda di Indonesia, Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara memiliki semangat tinggi untuk mengejar ketertinggalan dengan terus berupaya mengembangkan berbagai bentuk inovasi yang sesuai dengan potensi dan karakteristik daerahnya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa upaya strategis, di antaranya melalui partisipasi aktif dalam *Innovation Government Award (IGA)* yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, penyelenggaraan berbagai *event* lomba inovasi internal, serta dikeluarkannya berbagai kebijakan terkait inovasi, misalnya Instruksi Gubernur Kalimantan Utara Nomor 1 Tahun 2022 tentang Gerakan *One Agency One Innovation* yang berisi imbauan kepada setiap perangkat daerah agar menciptakan minimal satu inovasi pertahunnya. Namun demikian, pada pelaksanaannya, kebijakan-kebijakan inovasi ini masih menemui berbagai kendala dan hambatan terutama dari sisi kualitas dan keberlanjutan inovasi. Inovasi yang dihasilkan oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara dirasa masih belum optimal, yang terlihat dari capaian Indeks Inovasi Daerah (IID) yang belum sesuai harapan.

Table 1. Indeks Inovasi Daerah Provinsi Kalimantan Utara Tahun 2021-2025

Tahun	Skor IID	Perubahan dari Tahun Sebelumnya	Kategori Inovasi
2021	39,63	-	Cukup Inovatif
2022	46,37	+ 6,74	Inovatif
2023	45,86	- 0,51	Inovatif
2024	53,35	+ 7,49	Inovatif
2025	50,84	- 2,51	Inovatif

Sumber: Kementerian Dalam Negeri, (2026)

Data memperlihatkan bahwa hasil capaian indeks inovasi Kalimantan Utara cenderung fluktuatif, yang tergambar dari predikat inovasi rata-rata dalam kategori "inovatif" dengan nilai rata-rata 47,21 poin dan pertumbuhan tahunan di bawah 10 poin, bahkan pada tahun 2025 mengalami penurunan sebesar -2,51 poin dari tahun sebelumnya yang berarti melenceng dari pertumbuhan yang diharapkan. Hal yang menarik untuk diperhatikan adalah adanya penurunan nilai pada tahun 2023 sebesar -0,51 poin dari tahun 2022. Hasil negatif ini penting untuk menjadi perhatian mengingat tahun tersebut merupakan tahun implementasi gerakan *One Agency One Innovation* yang diinstruksikan oleh Gubernur Kalimantan Utara. Gerakan ini diharapkan mampu mendorong peningkatan inovasi daerah,

namun hasil yang diperoleh justru sebaliknya. Data ini menunjukkan adanya gap empiris yang menjadi pertanyaan penting pada penelitian ini yaitu; Pertama, bagaimana peran kepemimpinan dalam mendorong perilaku inovasi ASN. Kedua, sejauh mana komitmen yang dimiliki ASN untuk mendukung kebijakan tersebut.

Fenomena rendahnya nilai Indeks Inovasi Daerah Provinsi Kalimantan Utara ini dapat diduga sebagai indikator masih kurangnya perilaku kerja inovatif yang dimiliki oleh ASN. Perilaku kerja inovatif mengacu pada keinginan dan tindakan karyawan di lingkungan kerja untuk mencari, menghasilkan, serta mengimplementasikan ide-ide baru yang berkontribusi positif pada kinerja individu, kelompok, dan organisasi (Niesen et al., 2018). Perilaku kerja inovatif akan membantu organisasi membangun keberlanjutan inovasi melalui perilaku keseharian individu yang berorientasi pada pemikiran kritis, eksplorasi peluang dan solusi, identifikasi kesenjangan kinerja dan pencarian metode dan prosedur baru dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara internal dan eksternal (Alessa & Durugbo, 2021). Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif mampu memberikan dampak yang signifikan pada munculnya inovasi dan peningkatan kinerja organisasi (Pudjiarti & Hutomo, 2020), namun penerapannya pada organisasi pemerintah memiliki kendala dan tantangan tersendiri yang tidak dijumpai di organisasi swasta (Srirahayu et al., 2023). Sejumlah penelitian menyatakan bahwa organisasi pemerintah cenderung tidak peka terhadap perubahan dibandingkan organisasi swasta karena konvergensi organisasi yang diiringi dengan banyaknya aturan dan hierarki yang dimilikinya (Park et al., 2021). Untuk mengatasi hal ini, sebuah penelitian yang mengkaji variabel-variabel apa saja yang menjadi *antecedents* dari munculnya perilaku kerja inovatif di organisasi pemerintah menjadi penting untuk dilakukan.

Sebagai jawaban atas fenomena yang terjadi, penelitian ini menggunakan pendekatan *Path-Goal Theory* sebagai kerangka konseptual penelitian. Teori *Path-Goal* menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam membentuk perilaku bawahan (Fabac et al., 2022; Saleem et al., 2021). Menurut teori ini, pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang dapat menciptakan jalan (*path*) yang jelas menuju tujuan (*goal*) organisasional maupun pribadi dengan memberikan dukungan dan menghilangkan hambatan di sepanjang jalan tersebut (Redžović, 2024). Atas dasar inilah, peneliti berkeyakinan bahwa variabel kepemimpinan merupakan *antecedent* utama dalam menciptakan perilaku kerja inovatif di organisasi pemerintah.

Berbagai penelitian sebelumnya telah menyoroti peran penting kepemimpinan dalam merangsang perilaku inovatif karyawan misalnya, Khaola & Coldwell, (2018); Afsar & Umrani, (2019); Sudibjo & Prameswari, (2021), namun penelitian-penelitian tersebut sebagian besar belum melakukan eksplorasi peran kepemimpinan digital dalam mempromosikan perilaku inovatif karyawan terutama pada era digital yang sedang berlangsung saat ini (Öngel et al., 2024). Menurut Zhu et al. (2022) dalam kondisi disrupsi teknologi yang begitu masif di era digital, organisasi modern membutuhkan tipe kepemimpinan baru yang mampu berkembang dalam lingkungan digital yang berorientasi pada efektivitas dan penggunaan teknologi tinggi.

Sebagai konsep kepemimpinan kontemporer yang relatif baru, meskipun masih sangat terbatas beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa munculnya perilaku kerja inovatif sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan digital yang diterapkan organisasi (Gao & Gao, 2024). Menurut Erhan et al., (2022) pemimpin yang memiliki keterampilan digital tinggi akan dipersepsikan positif oleh karyawan dan karyawan cenderung melakukan perilaku inovatif. Selanjutnya Öngel et al., (2024) mengemukakan bahwa pemimpin digital mampu menumbuhkan budaya inovasi, adaptabilitas, dan komunikasi terbuka yang dapat menginspirasi karyawan untuk secara kreatif menghasilkan ide-ide baru. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa kepemimpinan digital merupakan *antecedent* munculnya perilaku kerja inovatif karyawan.

Penelitian ini mencoba untuk mengisi beberapa *research gap* yang masih ditemukan dalam ranah penelitian kepemimpinan digital, di antaranya: Pertama, konsep teori kepemimpinan digital merupakan bidang penelitian yang relatif baru, dan masih sedikit penelitian yang membahas peran kepemimpinan digital dalam proses penciptaan perilaku inovatif karyawan di mana penelitian sebelumnya lebih banyak mengkaji gaya kepemimpinan klasik seperti kepemimpinan transformasional, transaksional, otokratis, dan *servant leadership*. Kedua, masih sangat jarang penelitian yang menganalisis bagaimana pola mekanisme kepemimpinan digital dalam mendorong kemunculan perilaku kerja inovatif serta variabel moderator yang dapat mempengaruhi kedua konstruk tersebut.

Sebagai tanggapan atas permasalahan ini, penelitian ini mengadopsi kerangka pemikiran *Path-Goal Theory* untuk menyelidiki faktor situasional yang berpengaruh dalam hubungan kepemimpinan digital dengan perilaku inovatif pegawai. Berdasarkan konsep *Path-Goal Theory* dikatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam mendorong munculnya perilaku positif pengikutnya sangat dipengaruhi oleh faktor situasional atau disebut juga variabel kontingensi (Redžović, 2024). Penelitian ini mengambil komitmen afektif sebagai variabel kontingensi yang diduga dapat memoderasi hubungan kepemimpinan digital dengan perilaku kerja inovatif pegawai. Kajian terhadap variabel kontingensi ini menambah nilai kebaruan pada penelitian ini, di mana masih terdapat kekosongan penelitian yang mengkaji secara khusus peran komitmen afektif dalam memoderasi dampak kepemimpinan digital pada perilaku kerja inovatif pegawai, khususnya pada organisasi pemerintah.

Path-Goal Theory

Robert House mengembangkan konsep *The Path-Goal Theory* pada tahun 1971 dan melakukan revisi pada tahun 1996. Teori ini termasuk dalam pendekatan *contingency theory* dalam teori kepemimpinan, yang menggarisbawahi bahwa pada dasarnya tidak ada satu gaya kepemimpinan yang secara mutlak tepat digunakan untuk memimpin atau mengelola sebuah organisasi, pendekatan yang paling efektif bergantung pada kondisi dan konteks tertentu yang unik untuk setiap situasi (Northouse, 2016). Menurut *path-goal theory*, pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan jalan (*path*) menuju tujuan yang jelas dan mudah untuk dilewati, menghilangkan penghambat (*obstacles*), serta memberikan dukungan yang dibutuhkan guna memastikan pengikutnya dapat mencapai tujuan (*goal*) organisasi maupun pribadi. Komponen penting lainnya dalam *path-goal theory* adalah perhatian pada faktor situasional, yang dikenal dengan istilah variabel kontingensi yang memiliki peran besar dalam memengaruhi efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan. Teori ini mengidentifikasi dua set faktor kontingensi utama yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan yaitu faktor environmental dan faktor personal (Redžović, 2024).

Peran Kepemimpinan Digital Pada Perilaku Kerja Inovatif

Kepemimpinan digital digambarkan sebagai kemampuan seorang pemimpin mengartikulasikan visi digital secara jelas, menginspirasi dan mendidik karyawan menuju kemandirian, dan mengubah proses organisasi melalui sarana digital (Cyfert et al., 2025). Erhan et al., (2022) mengungkapkan bahwa pemimpin yang memiliki keterampilan digital tinggi akan dipersepsikan positif oleh karyawan dan karyawan cenderung melakukan perilaku inovatif ketika memiliki pemimpin yang memiliki keterampilan digital. Öngel et al., (2024) menemukan bahwa pemimpin digital mampu menumbuhkan budaya inovasi, adaptabilitas, dan komunikasi terbuka yang dapat menginspirasi karyawan untuk berpikir inovatif dalam menghasilkan ide-ide baru dengan memanfaatkan perangkat digital yang mendukung kreativitas dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian oleh Çetinkaya & Sürücü (2025) yang melakukan penelitian tentang dampak kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif bagi karyawan menemukan bahwa kepemimpinan digital baik secara langsung

maupun melalui perantara budaya digital dapat memberi dampak positif terhadap munculnya perilaku kerja inovatif. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dibuat kesimpulan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan digital dalam suatu organisasi, maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif yang diberikan oleh pegawainya. Dengan demikian, pada penelitian ini dapat dikemukakan hipotesis berikut.

H1 : Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif.

Peran Moderasi Komitmen Afektif

Komitmen merupakan dedikasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dengan menaati perintah, aturan, regulasi, dan tujuan yang telah ditetapkan (Mayowa-Adebara & Opeke, 2019). Hakimian et al., (2016) mengungkapkan bahwa suatu organisasi haruslah inovatif agar dapat memenangkan persaingan dan membutuhkan pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi untuk mewujudkannya. Komitmen akan meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Karyawan memberikan kinerja terbaik tidak hanya didorong oleh motif sosial-ekonomis, tetapi juga oleh keterikatan dan loyalitas intrinsik mereka yang dikenal sebagai komitmen afektif. (Sinaga et al., 2019). Hasil penelitian oleh Bandyopadhyay (2024) menunjukkan bahwa komitmen afektif mampu memperkuat kepuasan kerja karyawan yang meningkatkan keinginan mereka untuk bertahan dan melaksanakan kebijakan inovatif organisasi. Karyawan yang berkomitmen secara emosional cenderung menampilkan perilaku yang menguntungkan organisasi seperti munculnya perilaku kerja inovatif (Pattnaik et al., 2023).

Di sisi lain, kepemimpinan digital dapat dipahami sebagai kemampuan dalam memandu sebuah organisasi di era digital melalui pemanfaatan inovasi dan teknologi guna mencapai tujuan organisasi (Sağbaş & Erdogan, 2022). Efektivitas kepemimpinan digital dalam mengarahkan pengikutnya untuk berperilaku kerja inovatif sangat dipengaruhi oleh adanya komitmen efektif yang dimiliki bawahan (Gao & Gao, 2024). Karyawan lebih cenderung bertindak kreatif dan mempromosikan inovasi ketika mereka memiliki hubungan emosional yang mendalam dengan perusahaannya yang merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan penerapan kepemimpinan digital (Hakimian et al., 2016). Dari hasil penelitian terdahulu, dapat dibuat kesimpulan bahwa semakin kuat komitmen afektif karyawan maka akan semakin mudah kepemimpinan digital mengarahkan bawahan untuk berperilaku kerja inovatif sehingga dapat dikemukakan hipotesis:

H2 : Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif.

H3 : Komitmen afektif memoderasi pengaruh kepemimpinan digital pada perilaku kerja inovatif.

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian dengan desain kuantitatif. Objek yang menjadi populasi penelitian ini terdiri dari keseluruhan pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 290 orang. Pengambilan sampel penelitian menggunakan teknik sampling jenuh dengan keseluruhan populasi diambil menjadi sampel penelitian. Proses pengambilan data penelitian dilaksanakan selama kurang lebih dua bulan antara kurun waktu Januari hingga Februari tahun 2026. Dari total 290 kuesioner yang dikirimkan, sebanyak 230 kuesioner dikembalikan dengan persentase pengembalian sebesar 79,31%. Dari kuesioner yang dikembalikan tersebut, terdapat 10 kuesioner (3,45%) tidak dapat digunakan dalam analisis sehingga kuesioner yang dapat digunakan lebih lanjut dalam analisis adalah sebanyak 220 kuesioner, atau sebesar 75,86%. Secara teoritis, menurut Hair et al., (2017), kuantitas sampel dalam penelitian ini telah memenuhi standar kecukupan sampel untuk analisis SEM-PLS.

Instrumen penelitian berupa kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data yang didistribusikan melalui aplikasi *Google Forms*. Variabel diukur menggunakan skala Likert

dengan interval 5 skor. Untuk mengukur variabel Kepemimpinan Digital (DL) digunakan instrumen daftar pertanyaan yang diadopsi dari penelitian oleh Shin *et al.*, (2023) terdiri dari enam butir pertanyaan. Komitmen afektif (AC) diukur melalui delapan butir pertanyaan yang diadopsi dari penelitian oleh Mollah *et al.*, (2024). Terakhir variabel perilaku kerja inovatif (IWB) diukur melalui sepuluh butir pertanyaan yang diadopsi dari teori De Jong & Den Hartog (2010). Data yang telah terkumpul kemudian dianalisa statistik menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS 4.1.1.4.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* bertujuan untuk menguji kelayakan instrumen penelitian yang terdiri dari uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan dan uji reliabilitas.

Uji Validitas Konvergen

Pengujian *convergent validity* bertujuan untuk membuktikan bahwa sekumpulan indikator hanya menjelaskan satu variabel laten tertentu. Menurut Hair *et al.*, (2017), apabila nilai *outer loading* suatu indikator lebih besar dari 0,70, maka indikator tersebut dianggap memiliki validitas konvergen. Berdasarkan hasil uji *outer loadings* tahap I, sebagian besar indikator pada konstruk DL, AC, dan IWB memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70. Namun demikian, terdapat dua indikator yang tidak memenuhi kriteria, yaitu AC_7 sebesar 0,360, dan IWB_3 sebesar 0,189, sehingga perlu dikeluarkan dari model dan dilakukan pengujian ulang sehingga diperoleh nilai yang memenuhi persyaratan validitas konvergen untuk semua indikator. Tabel 1. Menunjukkan hasil pengujian ulang yang dinyatakan valid.

Table 1. Outer Loadings Tahap II

Indikator	Digital Leadership	Affective Commitment	Innovative Work Behavior
DL_1	0.771		
DL_2	0.787		
DL_3	0.793		
DL_4	0.809		
DL_5	0.785		
DL_6	0.807		
AC_1		0.846	
AC_2		0.833	
AC_3		0.840	
AC_4		0.833	
AC_5		0.840	
AC_6		0.780	
AC_8		0.722	
IWB_1			0.734
IWB_2			0.726
IWB_4			0.772
IWB_5			0.744
IWB_6			0.777
IWB_7			0.764
IWB_8			0.739
IWB_9			0.763
IWB_10			0.747

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Uji Validitas Diskriminan

Pengujian ini digunakan untuk menunjukkan bahwa masing-masing variabel dan indikatornya benar-benar berbeda secara teoretis serta terbukti berbeda secara statistik. Menurut Hair *et al.*, (2017) validitas diskriminan terpenuhi jika nilai HTMT antarkonstruk

lebih rendah dari 0,9. Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi batas ketentuan validitas diskriminan.

Table 2. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Affective Commitment	Digital Leadership	Innovative Work Behavior
Affective Commitment			
Digital Leadership	0.620		
Innovative Work Behavior	0.768	0.590	

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Uji Reliabilitas

Pengujian ini digunakan untuk menilai konsistensi jawaban pada butir-butir pertanyaan kuesioner jika pertanyaan tersebut berkali-kali digunakan mengukur gejala yang sama. Menurut Ghozali & Latan, (2015), instrumen dianggap reliabel apabila baik koefisien *cronbach alpha* maupun *composite reliability* lebih tinggi atau sama dengan 0,70. Berdasarkan hasil uji, semua variabel penelitian dianggap reliabel dan sesuai untuk digunakan dalam penelitian karena nilai alfa cronbach dan reliabilitas komposit berada dalam rentang yang diizinkan.

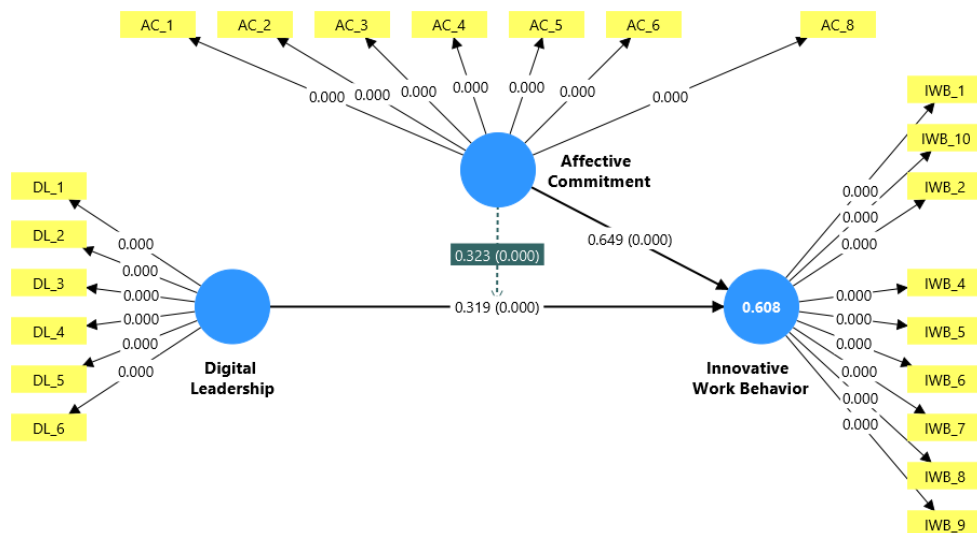
Table 3. Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (Rho_A)	Composite Reliability (Rho_C)	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Leadership	0.882	0.886	0.910	0.628
Affective Commitment	0.915	0.918	0.932	0.664
Innovative Work Behavior	0.904	0.905	0.921	0.565

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui arah dan signifikansi hubungan setiap variabel laten serta pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel laten.



Gambar 1. Model Struktural SmartPLS 4.1.1.4

Pengujian Koefisien Determinasi (R²)

Analisis *R-Square* (R²) bertujuan mengukur kemampuan keseluruhan konstruk eksogen secara simultan menjelaskan variasi konstruk endogen. *Rule of thumb* pengujian R² dengan melihat nilai koefisien R² ≥ 0,75 menunjukkan determinasi kuat, koefisien R² dengan

nilai $\geq 0,50$ menunjukkan determinasi moderat, dan koefisien R^2 dengan nilai $\geq 0,25$ menunjukkan determinasi lemah (Ghozali & Latan, 2015).

Table 4. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2	R^2 Adjusted
Innovative Work Behavior	0.608	0.602

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Dari analisis diperoleh nilai *Adjusted R²* pada variabel IWB sebesar 0,602, yang dapat diinterpretasikan bahwa 60,2% variasi variabel IWB mampu dijelaskan secara simultan oleh variabel-variabel independen pada model penelitian ini, sedangkan variabel lain di luar model penelitian ini menyumbang 39,8% sisanya. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan penjelasan model termasuk dalam kategori moderat, dengan demikian keseluruhan konstruk eksogen memiliki determinasi yang baik dalam menjelaskan variasi konstruk endogen.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh DL terhadap IWB, serta peran AC sebagai variabel moderasi. Uji signifikansi hipotesis pada SmartPLS dihasilkan melalui uji *bootstrapping* dengan 5000 *subsamples* dengan dasar *percentile bootstrapping* dengan tipe pengujian *two-tailed* dengan tingkat *significance level* pada 0,05. Agar dampak variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dinyatakan signifikan secara statistik, maka nilai *t*-statistik yang diperoleh dari analisis harus lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* harus lebih kecil dari 0,05 (Hair et al., 2017).

Table 6. Pengujian Hipotesis

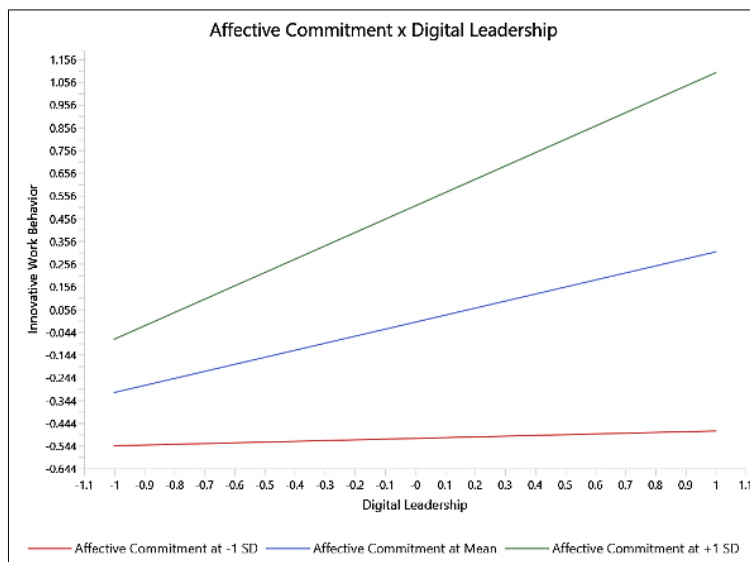
Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P values
H1 : DL \rightarrow IWB	0.319	0.319	0.079	4.030	0.000
H2 : AC \rightarrow IWB	0.649	0.649	0.060	10.750	0.000
H3 : DL \times AC \rightarrow IWB	0.323	0.315	0.064	5.080	0.000

Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Dari uji signifikansi hipotesis pertama diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0,319, nilai *t*-statistic sebesar 4,030 (*t*-statistics $> 1,96$), *p-value* sebesar 0,000 (*p-value* $< 0,05$) yang dihasilkan dari pengujian menunjukkan bahwa DL berpengaruh positif dan signifikan pada IWB. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima. Temuan ini menggambarkan bahwa penerapan kepemimpinan digital yang baik dalam organisasi, akan memberikan dorongan kepada pegawai untuk berperilaku kerja inovatif. Selanjutnya hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat efek positif dan signifikan variabel AC pada IWB, yang ditunjukkan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,649, *t*-statistic sebesar 10,750 (*t*-statistics $> 1,96$), *p-value* sebesar 0,000 (*p-value* $< 0,05$) sehingga hipotesis H2 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa AC memberikan pengaruh sangat kuat pada perilaku kerja inovatif pegawai. Sejalan dengan hal ini, hasil pengujian efek moderasi membuktikan bahwa interaksi antara AC dan DL memiliki efek positif dan signifikan pada IWB terlihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,323, nilai *t*-statistic sebesar 5,080 ($> 1,96$), *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) sehingga hipotesis H3 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa AC berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh DL terhadap IWB yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen afektif, maka pengaruh kepemimpinan digital semakin kuat dalam mendorong perilaku kerja inovatif pegawai.

Analisis Simple Slope

Analisis *simple slope* digunakan untuk memberikan ilustrasi grafikal yang memudahkan dan memperjelas hasil interpretasi analisis efek moderasi. Gambar grafik yang lebih curam dari *standard deviation* menunjukkan efek moderasi yang lebih tinggi (*high moderator*) sementara grafik yang lebih landai menunjukkan efek moderasi yang lebih lemah (*low moderator*) (Hair et al., 2021).



Gambar 2. Simple Slope Analysis Variabel *Komitmen Afektif*
Sumber : Olahan Data SmartPLS 4.1.1.4 (2026)

Grafik *simple slope* di atas menunjukkan bagaimana AC memoderasi hubungan DL dengan IWB. Pada kondisi komitmen afektif yang rendah (-1 SD, garis merah), hubungan DL dengan IWB sangat lemah dan hampir datar. Ini menunjukkan bahwa meskipun pemimpin memiliki kepemimpinan digital yang baik, karyawan dengan komitmen afektif rendah tidak banyak meningkatkan perilaku kerja inovatifnya. Dengan kata lain, kepemimpinan digital saja belum cukup menumbuhkan perilaku kerja inovatif jika karyawan tidak memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Pada tingkat AC sedang (*mean*, garis biru), DL memberikan dampak positif pada IWB. Artinya, semakin kuat komitmen afektif yang dimiliki karyawan, semakin meningkat pengaruh kepemimpinan digital dalam mendorong perilaku kerja inovatif karyawan, meskipun peningkatannya masih moderat. Pada tingkat AC yang tinggi (+1 SD, garis hijau), DL memberikan pengaruh positif yang sangat kuat pada IWB yang tergambar dari kemiringan grafik yang paling curam. Ini menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi terhadap organisasi merespons kepemimpinan digital dengan sangat positif, sehingga lebih terdorong untuk berperilaku inovatif.

Hasil pengujian membuktikan bahwa DL memberikan pengaruh positif dan signifikan pada IWB pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Çetinkaya & Sürücü, 2025; Gao & Gao, 2024; Sebetci et al., 2025) yang menekankan peran penting kepemimpinan digital dalam mendorong perilaku inovasi karyawan. Çetinkaya & Sürücü (2025) menyatakan bahwa karyawan yang memandang pemimpin mereka sebagai sosok yang kompeten secara digital cenderung lebih terlibat dalam pemecahan masalah kreatif, eksperimen, dan berbagi pengetahuan. Gao & Gao (2024) menyatakan bahwa dengan menyediakan sumber daya, dorongan, dan rasa aman secara psikologis yang diperlukan karyawan, pemimpin digital dapat memberdayakan karyawan mereka untuk mengambil risiko yang terukur dalam mengeksplorasi ide-ide baru, yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas mereka untuk berinovasi.

Hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa transformasi digital melalui penguatan peran kepemimpinan digital pada organisasi pemerintah tidak saja berdampak pada peningkatan efisiensi sistem, tetapi juga pada perubahan perilaku individu pegawai. Kepemimpinan digital yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang terbuka akan inovasi, memberikan dukungan pada eksperimen kerja, serta memfasilitasi kolaborasi berbasis teknologi. Dengan demikian, pegawai menjadi lebih terdorong untuk mengidentifikasi peluang perbaikan, mengembangkan solusi baru, dan mengimplementasikan gagasan inovatif dalam pelaksanaan tugasnya. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya penguatan kompetensi digital pimpinan organisasi pemerintah, agar mampu menjadi role model dalam pemanfaatan teknologi dan agen perubahan yang mendorong budaya inovasi di lingkungan kerja. Peningkatan kompetensi digital pimpinan menjadi strategi penting untuk mempercepat reformasi birokrasi berbasis digital serta meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan publik dengan merangsang tumbuhnya perilaku kerja inovatif pegawai.

Hasil pengujian berikutnya membuktikan bahwa AC secara langsung memberikan dampak positif dan signifikan pada IWB pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya (Bak, 2020; Sinaga et al., 2019; Wibowo & Christiani, 2020) yang menemukan bahwa komitmen afektif merupakan antecedent penting dalam menciptakan perilaku kerja inovatif pegawai. Penelitian oleh Ramadani (2025) menyimpulkan bahwa komitmen afektif memberikan pengaruh positif pada perilaku inovatif pegawai. Hasil penelitian Wibowo & Christiani (2020) yang meneliti sejumlah karyawan pada perusahaan keluarga di Surabaya menunjukkan bahwa komitmen afektif secara signifikan memengaruhi kemampuan inovasi karyawan yang pada akhirnya secara signifikan memengaruhi kinerja yang dihasilkannya. Penelitian yang dilakukan oleh Bak (2020) menemukan bahwa komitmen afektif mampu menjembatani umpan balik positif dari atasan dalam mendorong perilaku kerja inovatif di kalangan pegawai pemerintah di Korea Selatan.

Temuan ini memberikan dukungan teoritis dalam upaya reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah Indonesia yang salah satu tujuannya adalah membangun aparatur yang adaptif dan inovatif. Peningkatan kualitas pelayanan publik membutuhkan komitmen kuat dari segenap elemen organisasi agar dapat terwujud. Komitmen afektif pegawai merupakan modal penting bagi Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara sebagai organisasi perangkat daerah strategis, untuk mendorong peningkatan efisiensi kerja, digitalisasi layanan, serta perbaikan tata kelola. Penguatan komitmen afektif dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kualitas dan keberlanjutan inovasi.

Hasil pengujian efek moderasi membuktikan bahwa interaksi antara AC dan DL berdampak signifikan pada IWB pegawai Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Khaola, 2019; Khaola & Musiiwa, 2021; Mollah et al., 2024) yang mendukung teori bahwa komitmen afektif berperan sebagai moderator yang memperkuat efektivitas kepemimpinan digital dalam mendorong munculnya perilaku kerja inovatif pegawai. Hasil penelitian Khaola (2019) menunjukkan komitmen afektif memoderasi hubungan antara kepemimpinan dengan kreativitas pegawai dimana hubungan tersebut lebih kuat pada level komitmen afektif lebih tinggi dan lebih lemah pada level komitmen afektif lebih rendah. Penelitian Bandyopadhyay (2024) menemukan bahwa pada tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi, tingkat kepuasan kerja dan niat untuk tetap bertahan akan lebih tinggi, hal ini muncul dari ikatan emosional karyawan dengan organisasi yang mendorong perasaan puas dan dihargai sehingga meningkatkan niat mereka untuk bekerja sesuai petunjuk pimpinan. Temuan penelitian ini juga memperkuat konseptual *Path Goal Theory*, yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor personal individual bawahan yang dipimpinnya, semakin kompeten dan kooperatif bawahan maka akan semakin mudah pemimpin

mengarahkan perilakunya. Penelitian ini menunjukkan mekanisme bagaimana kepemimpinan digital memberikan dampak langsung pada perilaku inovatif karyawan dan faktor personal seperti komitmen afektif dapat memperkuat dampak tersebut.

Hasil temuan ini menyoroti kebutuhan organisasi pemerintah seperti Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara, untuk menggabungkan strategi pengembangan kepemimpinan digital dengan program peningkatan komitmen afektif pegawai. Organisasi perlu menguatkan komitmen afektif pegawai, misalnya melalui penguatan budaya organisasi, program *engagement*, komunikasi efektif dan keterbukaan, serta pengakuan atas kontribusi individu. Komitmen afektif merupakan dimensi keterikatan emosional individu pada organisasi dengan ditandai adanya rasa memiliki, identifikasi nilai, serta keterlibatan aktif dalam pencapaian tujuan institusi. Berbeda dengan komitmen normatif atau keberlanjutan yang didorong oleh kewajiban moral maupun pertimbangan biaya-manfaat, komitmen afektif mendorong aparatur untuk bekerja secara proaktif, berintegritas dan inovatif, karena adanya kesadaran pribadi dan kecintaan pada organisasi. Kualitas kepemimpinan digital yang baik dengan didukung oleh komitmen afektif yang kuat dari pegawai merupakan kolaborasi yang sangat tepat dalam mendorong munculnya inovasi yang bernilai tambah bagi organisasi pemerintah.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Kalimantan Utara. Dalam perspektif Path-Goal Theory, kepemimpinan digital terbukti mampu mendorong pegawai untuk lebih adaptif, kreatif, dan inovatif dalam melaksanakan tugas kerja. Selain itu, komitmen afektif juga terbukti memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan perilaku kerja inovatif. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan digital sehingga mampu menghasilkan perilaku kerja yang lebih inovatif. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi pemerintah perlu terus memperkuat kapasitas kepemimpinan digital melalui pengembangan kompetensi teknologi, komunikasi digital, dan pengambilan keputusan berbasis data. Di sisi lain, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai melalui keterlibatan, penghargaan, dan dukungan organisasi yang positif. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan komitmen afektif sebagai variabel moderasi dan berfokus pada satu instansi pemerintah saja. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel lain yang relevan dalam kerangka Path-Goal Theory serta memperluas objek penelitian pada sektor dan organisasi yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas.

Referensi :

- Alessa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Bak, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology, Volume 11*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.559160>
- Bandyopadhyay, C. (2024). Examining the Moderating Role of Affective Commitment on the Influence of Job Satisfaction on Intent to Stay : Evidence from Healthcare Technical Staff. *Annals of Neurosciences, 1(7)*. <https://doi.org/10.1177/09727531241302573>

- Çetinkaya, B., & Sürücü, L. (2025). The Influence of Digital Culture and Digital Leadership on Innovative Work Behavior. *Studies in Media and Communication*, 13(3), 236–247. <https://doi.org/10.11114/smc.v13i3.7709>
- Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*, 33(2), 219–231. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>
- 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>
- 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>
- Fabac, R., Kokot, K., & Bubalo, I. (2022). Path-Goal Theory – Leadership Styles and their Changes during Covid-19 Pandemic. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 349–374. <https://doi.org/10.7906/indecs.20.4.4>
- Gao, P., & Gao, Y. (2024). How Does Digital Leadership Foster Employee Innovative Behavior: A Cognitive–Affective Processing System Perspective. *Behavioral Sciences*, 14(362), 1–29. <https://doi.org/10.3390/bs14050362>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program smart PLS 3.0 (2nd ed.)*. Semarang : Diponegoro University Pres.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
- 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*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hakimian, F., Farid, H., Ismail, M. N., & Nair, P. K. (2016). Importance of commitment in encouraging employees' innovative behaviour. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2015-0054>
- Khaola, P. (2019). Fostering creativity and innovation through leadership and affective commitment : The moderated mediation analysis. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(SE), 1–12.
- Khaola, P. P., & Musiiwa, D. (2021). Bolstering innovative work behaviours through leadership, affective commitment and organisational justice: a three-way interaction analysis. *International Journal of Innovation Science*, 13(5), 610–626. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2020-0205>
- Mayowa-Adebara, O., & Opeke, R. O. (2019). Leadership style as a predictor of employee commitment in university libraries in South-West, Nigeria. *Library Management*, 40(6–7), 441–452. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2018-0073>
- Mollah, A., Ibrahim, I., Masud, A. Al, & Chowdhury, S. (2024). How does digital leadership boost competitive performance? The role of digital culture, affective commitment, and strategic agility. *Heliyon*, 10(23), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40839>
- Niesen, W., Hootegem, A. Van, Elst, T. Vander, Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job Insecurity and Innovative Work Behaviour : A Psychological Contract Perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.5334/pb.381>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice, Seventh Edition*. California : SAGE Publications, Inc.
- Öngel, V., Günsel, A., Çelik, G. G., Altındag, E., & Tath, 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>
Academic

- Park, N., Cho, M., & Lee, J. W. (2021). Building a culture of innovation: how do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government? *Australian Journal of Public Administration*, 80(3), 453–473. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12474>
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2023). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit. *Global Business Review*, 24(5), 902–915. <https://doi.org/10.1177/0972150920920776>
- Pudjiarti, E. S., & Hutomo, P. T. P. (2020). Innovative work behaviour: an integrative investigation of person-job fit, person-organization fit, and person-group fit. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 39–47.
- Ramadani, S. M. (2025). Exploring the Role of Commitment, Support, and Satisfaction in Shaping Innovative Behavior of Public Sector Employees. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 12(2), 254–261. <https://doi.org/10.33096/jmb.v12i2.1194>
- Redžović, A. (2024). Path-goal leadership styles and project success of IT companies: a theoretical framework proposition. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12(2), 198–209.
- Sağbaşı, M., & Erdogan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic literature review. *Istanbul Kent University Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(1), 17–35.
- Saleem, A., Wu, L., Aslam, S., & Zhang, T. (2021). Spotlight on Leadership Path-Goal Theory Silos in Practice to Improve and Sustain Job-Oriented Development: Evidence from Education Sector. *Sustainability*, 13(12324), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su132112324>
- Sebetci, Ö., Çavuş, M. N., & Çavuş, B. (2025). Examining the Impact of Digital Leadership on Innovative Work Behavior and Knowledge Sharing Behavior Through Psychological Ownership. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/IJSKD.378388>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Sinaga, A. T. I., Lumbanraja, P., Sadalia, I., & Silalahi, A. S. (2019). The Influence of Affective Commitment on the Employees' Innovative Work Behavior. *EBIC 2019-Economics and Business International Conference, Ebic 2019*, 596–601. <https://doi.org/10.5220/0009327305960601>
- Srirahayu, D. P., Ekowati, D., & Sridadi, A. R. (2023). Innovative work behavior in public organizations: A systematic literature review. *Heliyon*, 9(2), e13557. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13557>
- Wibowo, Y. C., & Christiani, N. (2020). The Effect of Affective Organizational Commitment towards Innovation Capability and Its Impact on Job Performance in Family Business. *Jurnal Entrepreneur Dan Entrepreneurship*, 9(2), 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.37715/jee.v9i2.1588>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person–Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>