

Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kreativitas Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Milenial : Peran *Leader Member Exchange*

Debora Icha Ester Yolanda^{a,*}, Emma Yulianti^b

^{a,b} Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

*e-mail: debora.yolanda1304@gmail.com

KETERANGAN ARTIKEL

Diajukan:
1 Agustus 2023
Direvisi:
25 Agustus 2024
Diterima:
21 September 2024
Tersedia Online:
28 September 2024

*Correspondence Author

Nama:
Debora Icha Ester Yolanda
e-mail:
debora.yolanda1304@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan digital terhadap variabel tingkat kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan peran moderasi *Leader-Member Exchange* (LMX) dalam mengelola hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar kepada 179 karyawan milenial di berbagai industri di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan SmartPLS yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel, baik antar variabel laten maupun dengan variabel indikator. Hasil nilai uji-t melalui nilai T-Statistik sebesar 1,421 dengan p-value sebesar 0,155 membuktikan bahwa variabel LMX tidak memoderasi hubungan antara kreativitas karyawan dengan kinerja karyawan, sehingga saran untuk penelitian selanjutnya dapat mengubah variabel LMX menjadi variabel mediasi untuk variabel lain.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Digital; LMX; Kreativitas Karyawan; Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of digital leadership on the level of creativity of millennial employees and its impact on employee performance. In addition, this study also considers the moderating role of Leader-Member Exchange (LMX) in managing the relationship between leaders and team members. Data was collected from 179 millennial employees, using a quantitative approach and Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique using SmartPLS. This study uses the Structural Equation Modeling (SEM) analysis technique using SmartPLS which aims to test the relationship between variables, both among latent variables and with indicator variable. T-test results through the T-Statistics value of 1.421 with a P-Value of 0.155 prove that the LMX variable does not moderate the relationship between employee creativity and employee performance, so that suggestions for further research can change the LMX variable to a mediating variable for other variables.

Keywords: *Digital Leadership; LMX; Employee Creativity; Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Angkatan kerja didominasi oleh generasi milenial dimana 75% dari angkatan kerja global termasuk juga di Indonesia merupakan generasi milenial (Team, 2023). Mengelola generasi milenial ini masih menjadi tugas yang sulit bagi sebagian besar organisasi (Chillakuri & Mogili, 2018). Generasi milenial memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya (gen X). Generasi milenial lebih menyukai umpan balik instan, sangat ambisius dan suka menantang. Penelitian yang dilakukan oleh *American Psychological Association* (2017) menemukan bahwa generasi milenial lebih suka bekerja dengan para profesional yang setara dan cenderung menolak bekerjasama dengan para profesional dari generasi sebelumnya. (Asmoro & Capri, 2023) Akibatnya para karyawan senior serta para eksekutif yang sebagian besar dari Generasi X mengeluh tentang kualitas karyawan dari generasi milenial sehingga memaksa organisasi untuk memikirkan strategi yang tepat dalam mengelola kinerja karyawan milenial.

Sakdiyakorn et al., (2021) dalam Anwar et al., (2022) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Motowidlo dan Ken (2012) dalam (Obadimeji & Oredein, 2022) kinerja karyawan dapat dinilai berdasarkan berbagai faktor diantaranya adalah produktivitas yang dimaknai sebagai sejauh mana seorang karyawan dapat menghasilkan pekerjaan atau *output* yang diharapkan dalam jangka waktu tertentu dan kualitas kerja yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, memenuhi standar dan spesifikasi yang ditetapkan, sehingga dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan karena nilai yang diantisipasi semua dari perilaku atau inisiatif karyawan yang diikuti selama periode waktu tertentu sehingga karyawan tersebut dapat menyelesaikan segala pekerjaan, maka dari itu keberhasilan dari bisnis atau organisasi tergantung pada kinerja karyawan Campbell & Wiernik, (2015) dalam de Azevedo Andrade et al., (2020).

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mendorong kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai penciptaan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi, termasuk produk, ide, layanan, dan metode manajemen baru. Kreatifitas karyawan merupakan faktor kunci yang membentuk kinerja dan kesuksesan karyawan. Berdasarkan penelitian Wu & Xie, (2022) terbukti bahwa karyawan yang memiliki tingkat kreativitas yang lebih tinggi dapat menghasilkan ide-ide yang lebih inovatif dan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja karyawan milenial yang lekat dengan teknologi adalah *digital leadership*. *Digital leadership* menjadi gaya kepemimpinan yang populer di era digitalisasi saat ini. Menurut Larjovuori et al., (2016); de Araujo et al., (2021); sebagaimana dikutip oleh Zhu et al., (2022) *Digital leadership* adalah pemimpin yang dapat membawa perubahan pada organisasi membawa untuk mencapai tujuan transformasi digital. Menurut penelitian oleh Thakur & Srivastava, (2020) *Digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti menemukan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan *digital leadership* dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan teknologi dan meningkatkan produktivitas karena *digital leadership* dapat diistilahkan dengan *E-Leadership* menurut Avolio et al., (2000) dalam Peng & Chen, (2020) *E-leadership* didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial yang dimediasi oleh AIT (teknologi informasi canggih) untuk menghasilkan perubahan dalam sikap, perasaan, pemikiran, perilaku, dan kinerja individu, kelompok, atau organisasi.

Interaksi antara pemimpin dan bawahan mempengaruhi efektifitas implementasi gaya kepemimpinan. Kualitas interaksi yang terjalin antara pemimpin dan bawahan dijelaskan sebagai konsep *Leader Member Exchange* (LMX) (Anwar et al., 2022). Mengutip pendapat Wilson et al (2010), (Anwar et al., 2022) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki hubungan LMX tingkat tinggi selalu merasa perlu untuk merespon pemimpinnya dan menjadi sangat kreatif ketika bekerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Markham et al., (2010) dalam Thrasher et al., (2020) menyatakan bahwa LMX adalah kualitas hubungan dari suatu pertukaran antara atasan dan bawahan, dimana hubungan tersebut memiliki kualitas yang berbeda-beda antara pimpinan dan bawahannya. Dalam hal ini *Leader Member Exchange* (LMX) akan memoderasi pengaruh kreativitas karyawan terhadap kinerjanya.

Berdasarkan pemaparan fenomena di atas penelitian ini penting dilakukan mengingat kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan demi tercapainya tujuan di perusahaan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anwar et al., (2022) yang menyatakan bahwa kreativitas secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja pekerjaan. Oleh karena itu peneliti ingin menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap kreativitas dan dampaknya pada kinerja karyawan milenial

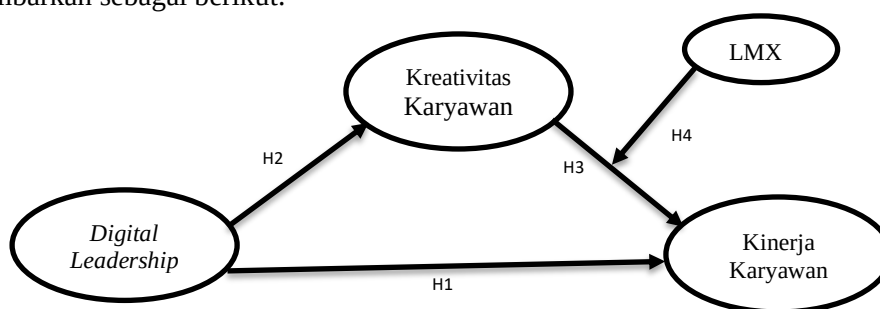
di Jawa Timur dengan dimoderasi oleh *Leader Member Exchange* (LMX).

Pada penelitian saat ini di ambil dari tiga jurnal terdahulu, berikut adalah persamaan dan perbedaan dari jurnal terdahulu:

1. Jurnal pertama di ambil dari Kerangka pemikiran Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022). Persamaannya adalah teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan kuesioner dan variabel penelitian sama-sama menggunakan variabel *digital leadership* dan kreativitas karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah Pada penelitian terdahulu menggunakan variabel *employee job crafting* dan *person organization fit*, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan, selain itu pada penelitian terdahulu memiliki variabel moderasi yaitu *person organization fit*, sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel moderasi *leader member exchange* (LMX) dan sampel penelitian terdahulu adalah karyawan perusahaan di negara China dan mahasiswa yang bekerja di negara China, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel karyawan milenial di Jawa Timur.
2. Jurnal kedua di ambil dari kerangka pemikiran Thrasher, Dickson, Biermeir-Hanson, Najor-Durack (2020). Persamaannya adalah teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan kuesioner dan variabel penelitian sama-sama menggunakan variabel LMX, kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya adalah Pada penelitian terdahulu menggunakan variabel *dyad contact* dan *valuing status valuing growth*, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan, pada penelitian terdahulu memiliki variabel LMX sebagai variabel yang memediasi, sedangkan penelitian saat ini variabel LMX sebagai variabel moderasi dan sampel penelitian terdahulu adalah pekerja sosial tingkat pemula di bawah pengawasan manajer yang berpengalaman, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel karyawan milenial di Jawa Timur.
3. Jurnal ketiga di ambil dari kerangka pemikiran Anwar, Yasmin, Kashif (2022). Persamaannya adalah Teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan kuesioner, variabel penelitian sama-sama menggunakan variabel kreativitas, LMX, kinerja karyawan dan pada penelitian terdahulu dan sekarang memiliki persamaan variabel kreativitas merupakan variabel yang di mediasi, serta variabel LMX merupakan variabel moderasi, dan variabel kinerja karyawan merupakan variabel Y. Sedangkan perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu menggunakan variabel *employee engagement*, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan dan sampel penelitian terdahulu adalah karyawan yang bekerja di agen periklanan, departemen TI dan organisasi manajemen acara Rawalpindi dan Islamabad (Pakistan), sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel karyawan milenial di Jawa Timur.

KAJIAN PUSTAKA

Dari uraian diatas hubungan antara pengaruh *digital leadership* terhadap kreativitas dan dampaknya pada kinerja karyawan milenial di Jawa Timur dengan dimoderasi oleh *Leader Member Exchange* (LMX) dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber: Data primer, 2023

Berdasarkan kerangka konseptual diatas, rumusan masalah dan tujuan penelitian disusun dalam kerangka berfikir. Adapun hipotesis dari penelitian ini, yaitu:

- a. H1: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.
- b. H2: *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur.
- c. H3: Kreativitas karyawan milenial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

- d. H4: *Leader-member exchange* (LMX) secara signifikan memoderasi hubungan antara kreativitas karyawan dan kinerja karyawan milenial di Jawa Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode survei dimana peneliti membagikan kuesioner kepada responden. Populasi penelitian adalah karyawan milenial di Jawa Timur. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *judgement sampling* sejumlah 179 responden digunakan dalam penelitian ini dengan karakteristik: 1) Karyawan milenial dengan minimal masa kerja minimal 1 tahun, 2) Karyawan milenial dengan usia 27 - 42 tahun. Data diolah menggunakan SmartPLS0.4 dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Hasil dari uji validitas menyatakan bahwa pada variabel *digital leadership* memiliki 7 item pertanyaan yang diambil dari jurnal terdahulu menurut Zeike et al., (2019) dalam (Zhu et al., 2022), variabel kreativitas karyawan memiliki 4 item pertanyaan yang diambil dari jurnal rujukan Farmer (2003) dalam (Gonlepa et al., 2023), variabel kinerja karyawan memiliki 23 item pertanyaan yang diambil dari jurnal rujukan (Pradhan & Jena, 2017) dan untuk variabel penelitian LMX memiliki 11 item pertanyaan yang diambil dari jurnal rujukan Lyden and Maslyn (1998) dalam (Ha, 2022), sehingga memiliki hasil yang valid karena mendapat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) < 0,5 (Ghozali, 2021:68).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan	Loading Factor	Keterangan	AVE
<i>Digital Leadership</i>	Sikap	KD1	Atasan saya berpendapat bahwa menggunakan alat digital itu menyenangkan	0.742	Valid	0.558
	Kompetensi	KD3	Saya menyimpulkan bahwa atasan saya adalah seorang ahli digital	0.649	Valid	
	Perilaku	KD5	Jika terkait dengan pengetahuan digital, atasan saya mengikuti perkembangan terkini.	0.786	Valid	
	Transformasi Digital	KD7	Atasan saya mendorong transformasi digital di unit kerja secara proaktif	0.807	Valid	
		KD8	Atasan saya bisa membuat karyawan antusias dengan transformasi digital	0.717	Valid	
		KD9	yang jelas tentang struktur yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital	0.809	Valid	
		KD10	Atasan saya memiliki gagasan yang jelas tentang proses yang diperlukan untuk melaksanakan transformasi digital	0.704	Valid	
Kreativitas Karyawan	<i>Novelty</i>	KK1	Saya menjadi yang pertama untuk mencoba metode baru	0.689	Valid	0.643

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan	Loading Factor	Keterangan	AVE
	Utility	KK2	Saya menjadi teladan untuk hal-hal yang terkait dengan kreativitas	0.842	Valid	
		KK3	Saya mencari cara baru untuk memecahkan masalah	0.813	Valid	
		KK4	Saya menghasilkan ide yang inovatif sesuai dengan bidang saya	0.855	Valid	
Kinerja Karyawan	Kinerja Tugas	KNK1	Saya terbiasa mempertahankan standar kerja yang tinggi.	0.762	Valid	0.542
		KNK2	Saya mampu menangani tugas-tugas saya tanpa banyak pengawasan.	0.654	Valid	
		KNK3	Saya sangat bergairah dengan pekerjaan saya.	0.669	Valid	
		KNK4	Saya tahu bahwa saya dapat menangani banyak tugas untuk mencapai tujuan organisasi.	0.77	Valid	
		KNK5	Saya biasa menyelesaikan tugas tepat waktu.	0.644	Valid	
		KNK6	Rekan-rekan kerja saya percaya bahwa saya adalah orang yang berkinerja tinggi di organisasi saya.	0.708	Valid	
	Kinerja Kontekstual	KNK7	Saya biasa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika dibutuhkan.	0.681	Valid	
		KNK8	Saya senang menangani tanggung jawab tambahan.	0.672	Valid	
		KNK9	Saya menunjukkan simpati kepada rekan kerja saya ketika mereka mengalami kesulitan.	0.757	Valid	
		KNK10	Saya menunjukkan empati kepada rekan kerja saya ketika mereka mengalami kesulitan.	0.739	Valid	
		KNK11	Saya berpartisipasi aktif dalam rapat kerja.	0.752	Valid	
		KNK12	Saya biasa memuji rekan kerja saya atas pekerjaan mereka yang baik.	0.704	Valid	
		KNK13	Saya memperoleh banyak kepuasan dengan mengayomi orang lain dalam organisasi.	0.709	Valid	
		KNK14	Saya biasa berbagi pengetahuan di antara anggota tim saya.	0.745	Valid	
	Kinerja Adaptive	KNK15	Saya terbiasa menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja.	0.77	Valid	

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan	Loading Factor	Keterangan	AVE
		KNK16	Saya biasa membimbing rekan kerja baru di luar lingkup pekerjaan saya.	0.751	Valid	
		KNK17	Saya berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja saya untuk pemecahan masalah.	0.786	Valid	
		KNK18	Saya biasa bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif.	0.799	Valid	
		KNK19	Saya dapat mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan sangat baik kapan pun situasinya menuntut.	0.78	Valid	
		KNK20	Saya dapat menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.	0.837	Valid	
		KNK21	Saya selalu percaya bahwa saling pengertian dapat menghasilkan solusi yang tepat dalam organisasi.	0.72	Valid	
		KNK23	Saya sangat nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.	0.682	Valid	
		KNK24	Saya biasa mengatasi perubahan organisasi dengan baik dari waktu ke waktu.	0.804	Valid	
Leader Member Exchange	Afeksi	LMX1	Saya sangat menyukai atasan saya secara pribadi	0.727	Valid	0.535
		LMX2	Atasan saya adalah tipe orang yang ingin saya jadikan teman.	0.722	Valid	
		LMX3	Atasan saya sangat menyenangkan untuk diajak bekerja sama	0.715	Valid	
		LMX4	Atasan saya membela tindakan kerja saya dihadapan pimpinan, bahkan tanpa pengetahuan lengkap tentang isu yang dipermasalahkan.	0.701	Valid	
		LMX5	Atasan saya akan membela saya jika saya diserang oleh orang lain.	0.725	Valid	
		LMX6	Atasan saya akan membela saya dihadapan orang lain dalam organisasi jika saya melakukan kesalahan yang tidak disengaja.	0.635	Valid	
	Kontribusi	LMX7	Saya melakukan pekerjaan yang diberikan atasan saya melampaui apa yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan.	0.617	Valid	

Variabel	Indikator	Kode	Pernyataan	Loading Factor	Keterangan	AVE
Respek Profesional		LMX8	Saya bersedia menerapkan upaya ekstra, di luar yang biasanya diperlukan, untuk memajukan kepentingan kelompok kerja saya.	0.786	Valid	
		LMX9	Saya terkesan dengan pengetahuan atasan terkait pekerjaannya.	0.824	Valid	
		LMX10	Saya menghargai kompetensi atasan saya dalam pekerjaan.	0.753	Valid	
		LMX11	Saya mengagumi keterampilan profesional atasan saya.	0.81	Valid	

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Berdasarkan table 1 uji validitas yang telah di olah pada penelitian ini menunjukkan hasil *loading factor* pada masing-masing variabel sudah lebih dari 0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Dicriminant Validity

Penelitian ini menggunakan *discriminant validity* untuk mengukur sejauh mana indikator suatu kontruk dalam suatu model yang saling berbeda indikatornya. Seluruh item pada instrument penelitian hasil uji validitas diskriminan memiliki nilai loading yang lebih tinggi dari pada variable lainnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki nilai diskriminan yang tinggi.

Reliability

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner dari indikator hingga setiap variabelnya. Uji reliabilitas penelitian ini menggunakan metode *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dengan kriteria dikatakan valid jika nilainya lebih besar dari 0,6 menurut (Hair et al., 2021:80).

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach's Alpha	Koefisien Composite Reliability	Keputusan
Digital Leadership	0.866	0.898	Reliabel
Kreativitas Karyawan	0.814	0.878	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.961	0.964	Reliabel
LMX	0.913	0.926	Reliabel

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Berdasarkan hasil dari table 2 mengenai hasil *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dapat dikatakan reliabel karena hasil di setiap variabelnya memiliki nilai lebih dari 0,60.

Inner Model

Inner model adalah pengukuran model struktural yang bertujuan untuk memahami bagaimana hubungan antar variable laten dan model penelitian.

Tabel 3. R-Square, Q-Square

Variabel	R-Square (R ²)	R-Square Adjusted	Q ²
Kinerja Karyawan	0.703	0.696	0.609
Kreativitas Karyawan	0.424	0.421	0.413

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Berdasarkan nilai *R-Square* pada table 3 bahwa adanya hubungan antara variabel *digital leadership* terhadap variabel kinerja karyawan karena memiliki nilai 0,703 maka dapat diartikan bahwa variabel *digital leadership* memiliki pengaruh sebesar 70,3% dengan sisanya yaitu sebesar 29,7% yang dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak tertulis pada penelitian ini. Nilai yang diperoleh variabel kreativitas karyawan yaitu sebesar 0,424 atau 42,4% sehingga dapat diartikan bahwa *digital leadership* mempengaruhi kreativitas karyawan sebesar 42,4% dan sisa nya 57,6% dapat dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak tertulis pada penelitian ini. Sedangkan pada *Q-square* dapat diartikan bahwa nilai pada *Q²* pada semua variabel mendapatkan nilai di atas nol (>0), yang berarti memiliki kemampuan prediktif yang baik.

Uji Kolinearitas

Nilai *Variance Inflated Factor* (VIF) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Nilai *Variance Inflated Factor* (VIF)

Variabel	Variance Inflated Factor (VIF)	
	Kinerja Karyawan	Kreativitas Karyawan
Digital Leadership	1.867	
Kinerja Karyawan		1.000
Kreativitas Karyawan	2.166	
LMX	1.811	

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Berdasarkan hasil table 4.8 menunjukkan bahwa variabel *Digital Leadership* memiliki VIF sebesar 1.867, kemudian variabel Kinerja Karyawan memiliki VIF sebesar 1.000, variabel Kreativitas Karyawan memiliki VIF sebesar 2.166, dan untuk variabel LMX memiliki VIF sebesar 1.811. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing variabel pada penelitian ini memiliki nilai VIF lebih dari 5.000 sehingga dapat di katakan kolinearitas.

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari sampel besar yang dilakukan oleh peneliti melalui hasil jawaban responden, sehingga hasil gambaran obyek dari variabel yang terdapat dalam penelitian ini dapat dilihat melalui analisis deskriptif. Peneliti menggunakan skala *Likert* dengan rentang jawaban 1 sampai 5. Tanggapan responden terhadap variabel *Digital Leadership* dengan rata-rata mean 3,84. Mean terendah berasal dari pernyataan KD3 “Saya menyimpulkan bahwa atasan saya adalah seorang ahli digital” dengan mean 3,55 dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju”. Sedangkan mean tertinggi berasal dari pernyataan KD1 “Atasan saya berpendapat bahwa menggunakan alat digital itu menyenangkan” dengan mean 4,09 dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai *digital leadership* dapat meningkatkan sikap terhadap proses digitalisasi, kompetensi digital, perilaku digital dan keterampilan transformasi digital. Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan dengan rata-rata mean 3,99. Mean terendah berasal dari pernyataan KNK8 “Saya senang menangani tanggung jawab tambahan.” dengan mean 3,70, dimana pernyataan ini masuk kategori “Setuju”. Sedangkan mean tertinggi berasal dari pernyataan KNK5 “Saya biasa menyelesaikan tugas tepat waktu” dengan mean 4,13 dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju”. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kinerja karyawan dapat meningkatkan kinerja tugas bagi karyawan, kinerja kontekstual bagi karyawan, dan kinerja adaptive untuk menyesuaikan diri. Tanggapan responden terhadap variabel Kreativitas Karyawan dengan rata-rata mean 3,82. Mean terendah berasal dari pernyataan KK-1 “Saya menjadi yang pertama untuk mencoba metode baru” dengan mean 3,53, dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju”. Sedangkan mean tertinggi berasal dari pernyataan KK-3 “Saya mencari cara baru untuk memecahkan masalah” dengan mean 4,07 dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju” Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai kreativitas karyawan dapat meningkatkan novelty dan utility. Tanggapan responden terhadap variabel LMX dengan rata-rata mean 3,72. Mean terendah berasal dari pernyataan LMX-1 “Saya sangat menyukai atasan saya secara pribadi” dengan mean 3,44, dimana pernyataan ini masuk kategori “Setuju”. Sedangkan mean tertinggi berasal dari pernyataan LMX-10 “Saya menghargai kompetensi atasan saya dalam pekerjaan” dengan mean 4,06 dimana pernyataan ini masuk kategori “setuju” Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai LMX dapat meningkatkan afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek profesional.

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. T-STATISTIC DAN P-VALUE

Hipotesis	Keterangan	T-Statistics	P-Values	Kesimpulan Uji Hipotesis
H1	<i>Digital Leadership</i> → Kinerja Karyawan	4.609	0,000	H1 Diterima
H2	<i>Digital Leadership</i> → Kreativitas Karyawan	13.043	0,000	H2 Diterima
H3	Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	4.758	0,000	H3 Diterima
H4	LMX x Kreativitas Karyawan → Kinerja Karyawan	1.421	0,155	H4 Ditolak

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H1 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *Digital Leadership* terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *T-Statistic* pada variabel *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan bernilai 4.609 dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000 sehingga variabel *Digital Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dan mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zhu, J. et al., (2022:7) yang mengatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kemampuan digital akan dapat membantu karyawannya dalam segala pekerjaannya terkait dengan keterampilan teknologi sehingga produktivitas karyawan meningkat dan hal ini akan membuat karyawan lebih tertarik dengan *digital leadership*. Oleh karena itu dapat dijelaskan jika semakin tinggi pengaruh *digital leadership* di tempat kerja, hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan

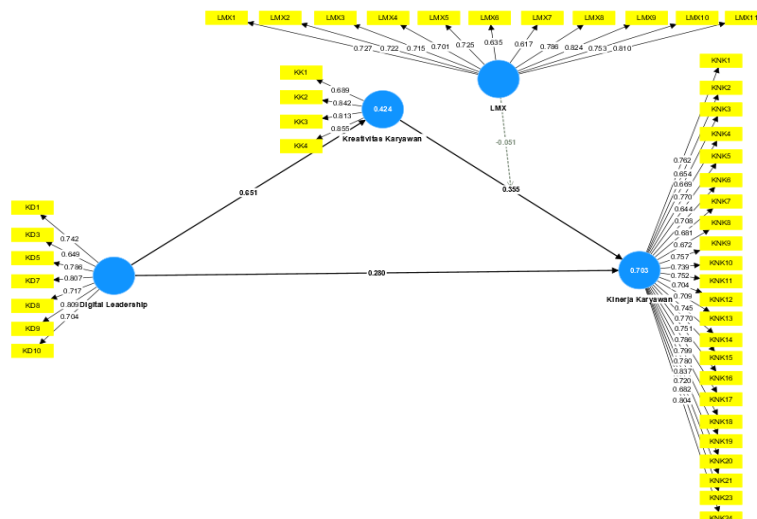
Hasil pengujian H2 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel *Digital Leadership* terhadap variabel Kreativitas Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* pada variabel *Digital Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan bernilai 13.043 dengan nilai *P-Value* sebesar 0,000 sehingga variabel *Digital Leadership* membuktikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kreativitas Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dan mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zhu, J. et al., (2022:8) yang mengatakan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan merupakan bagian penting dalam melakukan pekerjaan, Ketika karyawan mendapati suatu permasalahan dalam bekerja, karyawan dituntut harus memiliki ide untuk memecahkan masalah. Maka dari itu dapat dijelaskan jika semakin tinggi pengaruh *digital leadership* di tempat kerja, hal tersebut akan meningkatkan kreativitas karyawan di perusahaan.

Pengaruh Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Kreativitas Karyawan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai *T-Statistics* pada variabel Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan bernilai 4.758 dengan *P-Value* sebesar 0,000. Hal ini membuktikan bahwa variabel Kreativitas Karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. sehingga variabel Kreativitas Karyawan membuktikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini mendukung dan mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Anwar, A. et al., (2022:121) yang mengatakan bahwa kreativitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kreativitas yang tinggi akan melakukan pekerjaan menjadi lebih baik untuk memenuhi tugas pekerjaan yang ada. Oleh karena itu karyawan yang kreatif pada dasarnya akan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja, sehingga hal tersebut merupakan dampak yang positif bagi perusahaan.

Pengaruh LMX yang memoderasi hubungan Kreativitas Karyawan dan Kinerja Karyawan

Hasil pengujian H4 menyatakan bahwa pengaruh LMX tidak memoderasi hubungan antara Kreativitas Karyawan dan Kinerja Karyawan. Hal ini dapat dibuktikan melalui nilai *T-Statistics* 1.421 dengan *P-Value* sebesar 0,155. Hasil penelitian yang telah dilakukan didukung berdasarkan tanggapan responden dari variabel *leader member exchange* pada seluruh item pernyataan yang ada.



Gambar 2. Model Hasil Uji Hipotesis

Sumber: Data diolah SmartPLS 0.4, diolah 2023

Dilihat dari pola yang terbentuk dari seluruh item pernyataan yang ada, banyak responden yang ragu-ragu bahwa karyawan menyukai atasan saya secara pribadi dalam hal pekerjaan, selain itu banyak responden yang ragu-ragu bila seorang atasan akan membela karyawannya dihadapan orang lain ketika melakukan kesalahan dan karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan *job desk* yang diberikan serta rata-rata tugas yang diberikan pada karyawan tidak melampaui *job desk* yang diberikan atasan, sehingga hal tersebut mengakibatkan variabel LMX tidak memoderasi hubungan kreativitas karyawan dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- H1 *Digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur. Semakin tinggi *Digital Leadership* maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya.
- H2 *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur. Semakin tinggi *Digital Leadership* maka semakin tinggi pula kreativitas karyawannya.
- H3 Kreativitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan milenial. Semakin tinggi Kreativitas Karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya.
- H4 *Leader Member Exchange* (LMX) secara signifikan tidak memoderasi hubungan antara kreativitas karyawan dan kinerja karyawan milenial.

Pada penelitian ini telah terbukti bahwa LMX tidak memoderasi. Implikasi teoritis penelitian ini untuk peneliti selanjutnya adalah sebaiknya peneliti selanjutnya merubah variabel LMX menjadi variabel mediasi, agar memungkinkan hasil penelitian selanjutnya pada variabel LMX menjadi variabel yang signifikan terhadap variabel yang lain. Selain itu, peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner yang dapat didistribusikan secara langsung kepada responden karena untuk mempermudah pengisian dan meminimalisir kesalahan dalam pengisian.

Implikasi praktis penelitian ini untuk Perusahaan di Jawa Timur adalah berdasarkan variabel *Digital Leadership*, variabel ini sangat berpengaruh pada penelitian ini, namun untuk para pemimpin atau atasan di perusahaan Jawa Timur dapat lebih menunjukkan keunggulan dalam memahami digital, karena dengan menunjukkan keunggulan tersebut karyawan akan merasa adanya kompetensi digital di dalam diri pemimpinnya, sehingga karyawan akan merasa lebih termotivasi dalam bekerja. Selain itu, berdasarkan variabel Kreativitas Karyawan, variabel ini sangat berpengaruh pada penelitian ini, namun untuk para pemimpin perusahaan di Jawa Timur harus lebih memahami kemampuan karyawan dalam menjadi *pioneer*

dalam menghasilkan ide baru. Sehingga karyawan akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kreativitasnya, dan berdasarkan variabel Kinerja Karyawan, variabel ini sangat berpengaruh pada penelitian ini, namun untuk para pemimpin perusahaan di Jawa Timur harus paham terkait aktivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis, agar karyawan dapat merasa senang ketika menangani tanggung jawab tambahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, A., Yasmin, R., & Kashif, S. (2022). *The Impact Of Employee Engagement On The Job Performance By The Mediating Role Of Creativity: The Moderating Role Of Leader-Member Exchange*. 12(2). <http://cusitjournals.com/index.php/CURJ>
- Asmoro, J. D., & Capri, W. (2023, June 26). *Gen Z dan Media Sosial: Amplifikasi Kesadaran Kesehatan Mental*. Megashift Fisipol UGM.
- Chillakuri, B., & Mogili, R. (2018). Managing millennials in the digital era: building a sustainable culture. *Human Resource Management International Digest*, 26(3), 7–10. <https://doi.org/10.1108/HRMID-11-2017-0168>
- De Azevedo Andrade, É. G. S., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicologia*, 36(3), 543–552. <https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling – Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Ha, J.-C. (2022). Capturing Emerging Business Opportunities through Entrepreneurial Orientation and Innovation Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.
- Obadimeji, C. C., & Oredein, A. O. (2022). Digital Leadership and Decision-Making Styles as Determinants of Public Primary School Teachers' Job Performance for Sustainable Education in Oyo State. *The Educational Review, USA*, 6(6), 230–240. <https://doi.org/10.26855/er.2022.06.007>
- Peng, C. Y., & Chen, Y. (n.d.). *The impact of digital leadership on employee performance in Chinese technology companies*.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Team, S. (2023). *Millenials in the workplace statistics 2023*. <https://teamstage.io/millennials-in-the-workplace-statistics/>
- Thakur, R., & Srivastava, S. (2020). The impact of digital leadership on employee performance in Indian manufacturing organizations. *2021 IEEE Technology and Engineering Management Conference - Europe, TEMSCON-EUR 2021*. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON-EUR52034.2021.9488620>
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133–152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Wu, W. X., & Xie, X. W. (2022). The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040175>
- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>