

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang muncul atas proses yang telah dilakukan, peneliti menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut.

1. *Digital Leadership* secara positif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat *Digital Leadership* yang dimiliki seorang pemimpin, semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Surabaya.
2. *Digital Leadership* secara positif berpengaruh signifikan terhadap Kreativitas Karyawan ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat *Digital Leadership* pada seorang pemimpin, semakin tinggi pula kreativitas yang ditampilkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.
3. *Digital Leadership* secara positif berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Kerja Inovatif ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat *Digital Leadership* yang dimiliki seorang pemimpin—semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang ditunjukkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.
4. Kreativitas Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi kreativitas belum tentu mampu meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

5. Perilaku Kerja Inovatif secara positif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi Perilaku Kerja Inovatif pada seorang semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.
6. Kreativitas Karyawan tidak memediasi pengaruh antara *Digital Leadership* dan Kinerja Karyawan ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat *digital leadership* para pemimpin semakin tinggi pula kreativitas karyawan, namun tingginya kreativitas karyawan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan.
7. Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan memediasi pengaruh antara *Digital Leadership* dan Kinerja Karyawan ASN Pemerintah Kota Surabaya. Semakin tinggi tingkat *digital leadership* para pemimpin, semakin tinggi pula Perilaku Kerja Inovatif yang dimiliki seorang karyawan. Tingginya perilaku kerja inovatif akan menyebabkan semakin tingginya kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Batasan penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Subjek Penelitian

Penelitian ini terbatas pada aparatur sipil negara yang bekerja di Pemerintah Kota Surabaya. Hal ini membatasi generalisasi hasil penelitian hanya pada konteks pemerintahan daerah dan tidak mencakup sektor swasta atau organisasi lain.

2. Variabel yang Diteliti

Utama penelitian adalah pada tiga variabel: *digital leadership*, kinerja karyawan, dan dua variabel mediator yaitu kreativitas dan perilaku kerja inovatif. Penelitian tidak mempertimbangkan faktor eksternal lain yang mungkin juga mempengaruhi kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, komitmen organisasi, atau faktor demografis.

3. Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner, yang dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh. Responden mungkin memberikan jawaban yang tidak sepenuhnya mencerminkan pengalaman nyata mereka, sehingga dapat memengaruhi validitas hasil.

5.3. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti saat ini serta penelitian sebelumnya, peneliti memberikan rekomendasi yang diharapkan dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya. Rekomendasi ini bertujuan untuk membantu mereka mencapai hasil yang lebih baik dan lebih optimal. Berikut adalah saran-saran yang dapat disampaikan oleh peneliti:

Saran untuk Pemerintah Kota Surabaya

1. Kebijakan Pendukung Digital Leadership: Pemerintah Kota Surabaya harus merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan *digital leadership* di kalangan ASN, termasuk menyediakan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi digital karena pada penelitian ini terbukti bahwa

digital leadership mampu meningkatkan kreativitas, perilaku kerja inovatif dan kinerja aparatur sipil negara Pemkot Surabaya.

2. Pengembangan budaya inovasi: Pemerintah Kota Surabaya dapat mendorong perilaku inovatif ASN dalam pelayanan publik melalui pengembangan budaya inovatif melalui penerapan program kompetisi inovasi bagi ASN serta memberikan apresiasi bagi ASN yang memiliki ide-ide baru. Selain itu pemerintah kota Surabaya dapat memasukkan aspek perilaku inovatif sebagai salah satu *key performance indicator* (KPI). Hal ini dapat meningkatkan kualitas kinerja layanan kepada masyarakat.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. Penambahan Variabel: Pertimbangkan untuk menambahkan variabel lain seperti *digital culture* dan pengaruh lingkungan organisasi untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.
2. Studi Kasus: Lakukan studi kasus di beberapa dinas atau instansi berbeda di Pemerintah Kota Surabaya untuk membandingkan penerapan digital leadership dan dampaknya pada kinerja karyawan di berbagai konteks.
3. Metode Campuran: Gunakan pendekatan metode campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk mendapatkan data yang lebih kaya dan mendalam. Ini akan membantu dalam memahami dinamika antara digital leadership, kreativitas, dan perilaku kerja inovatif.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar, A., Yasmin, R., & Kashif, S. (2022). The impact of employee engagement on your organisation. *Thescalers*, 12(2), 114–129. <https://thescalers.com/the-impact-of-employee-engagement-on-your-organisation/>
- Balaka, M. Y. (2022). Metode penelitian Kuantitatif. *Metodologi Penelitian Pendidikan Kualitatif*, 1, 130.
- Bani-Melhem, S., Al-Hawari, M. A., & Quratulain, S. (2022). Leader-member exchange and frontline employees' innovative behaviors: the roles of employee happiness and service climate. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 540–557. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0092>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 139–157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023a). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023b). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Cheng, C., Lay, K.-L., Hsu, Y.-F., & Tsai, Y.-M. (2021). Can Likert scales predict choices? Testing the congruence between using Likert scale and comparative judgment on measuring attribution. *Methods in Psychology*, 5, 100081. <https://doi.org/10.1016/j.metip.2021.100081>
- Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2023). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Nomor 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- 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>
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). EMPLOYEE CREATIVITY IN TAIWAN: AN APPLICATION OF ROLE IDENTITY THEORY. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Febriani, A. L., & Prabawati, I. (2021). Analisis Penerapan E-Performance Di Kota Surabaya. *Publika*, 9(2), 13–24.
- Gajdzik, B., & Wolniak, R. (2022). Smart Production Workers in Terms of Creativity and Innovation: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc8020068>
- 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*, 14(6), 3585. <https://doi.org/10.3390/su14063585>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, 56(12), 14193–14222. <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
- Ikeni, O. (2024). *Diversity Management Strategies and Employee Performance in Unilever Plc*. 1(1), 81–95.
- Janna, N. M., & Herianto. (2021). Artikel Statistik yang Benar. *Jurnal Darul Dakwah Wal-Irsyad (DDI)*, 18210047, 1–12.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>

- Mantik, J., Azis, R., Tanuwijaya, J., Gunawan, A. W., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2024). The influence of digital leadership on employee performance through digital culture and innovation work behavior at Bank Indonesia. *Mantik Journal*, 7(4), 2685–4236.
- Marcel De Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organisations: An overview. *International Journal of Educational Administration*, 2(1), 2774–6143.
- Maulina, N., & Yulianti, E. (2024). The Influence of Digital Leadership on Millennial Employee Performance in East Java Mediated by Employee Creativity. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 73–82.
<https://doi.org/10.26905/jmdk.v12i1.12259>
- Mellor, R. B. (2009). The Economics of Entrepreneurship and Innovation. In *Entrepreneurship for Everyone: A Student Textbook* (hal. 18–30). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446216491.n3>
- Norawati, S., Lutfi, A., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The Effect of Supervision, Work Motivation, and Interpersonal Communication on Employee Performance and Organizational Commitment as Variables Intervening. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92–104.
<https://doi.org/10.29138/ijebed.v5i1.1602>
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412.
<https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- 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>
- Santipiriyapon, S., Leelapanyalert, K., & Kohlbacher, F. (2020). The rebranding of Srichand: Transforming a 70-year-old small and medium enterprise into a disruptive global player. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 6–14. <https://doi.org/10.1002/joe.22002>
- Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into Digital Organization by Orchestrating Culture, Leadership, and Competence in Digital Context. *GATR*

- Global Journal of Business Social Sciences Review*, 8(4), 208–216.
[https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(2\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(2))
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research* (Nomor October 2023).
https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Shahzad, K., Bajwa, S. U., Siddiqi, A. F. I., Ahmid, F., & Raza Sultani, A. (2016). Integrating knowledge management (KM) strategies and processes to enhance organizational creativity and performance: An empirical investigation. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 154–179. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2014-0061>
- Sharma, H. (2022). How short or long should be a questionnaire for any research? Researchers dilemma in deciding the appropriate questionnaire length. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 16(1), 65–68. https://doi.org/10.4103/sja.sja_163_21
- Space, W. L. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Leadership & Organization Development Journal* (Vol. 34, Nomor 7).
<https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Straub, D., & Gefen, D. (2004). Validation Guidelines for IS Positivist Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(June 2014).
<https://doi.org/10.17705/1cais.01324>
- Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF, KUALITATIF, DAN R&D*. Alfabeta. <https://anyflip.com/xobw/rfpq/basic>
- SÜRÜCÜ, L., & MASLAKÇI, A. (2020). Validity and Reliability in Quantitative Research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694–2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Syahmirza, J., & Prawitowati, T. (2022). Peran kreativitas dan keterikatan karyawan sebagai pemediasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan milenial. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 536–552.
<https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.249>
- Taherdoost, H. (2018). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *SSRN Electronic Journal*, 5(3), 28–36. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3205040>

- Teguh Iman Santoso, & Indrajaya, D. (2023). Penggunaan SEM – PLS dan Aplikasi SmartPLS Untuk Dosen dan Mahasiswa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Akademisi*, 2(2), 97–104. <https://doi.org/10.54099/jpma.v2i2.630>
- Utomo, H. J. N., Irwanto, 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. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.417>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Bhineka Tunggal Ika: Kajian Teori dan Praktik Pendidikan PKN*, 7(1), 2896–2910. <https://doi.org/10.36706/jbti.v9i2.18333>
- Yahya, R. A., & Sukarno, G. (2021). Analisis Inovasi dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan Industri Sandal dan Sepatu di Desa Wedoro di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan dan Sosial*, 10(2), 178–193.
- Yurianto, Y. (2020). Determinasi Iklim Komunikasi, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Distrik Navigasi Kelas I Tanjungpinang, Melalui Kepuasan Kerjasebagai Intervening. *Journal Competency of Business*, 4(1), 17–30. <https://doi.org/10.47200/jcob.v4i1.678>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- 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>