

Pengaruh Digital Leadership dan Psychological Safety terhadap Innovative Work Behavior Tenaga Kependidikan di Makassar

Andi Herman Tellu^{1*}, Elizabeth Ambalele², Aminah³, Azwin Hariyanto Cinta⁴, Andi Novita Paramitha⁵, Meldilianus N. J. Lenas⁶

^{1,2,3,4,5,6} Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lembaga Pendidikan Indonesia (STIM LPI) Makassar

E-mail: ahermantellu@gmail.com, ambaleleelisabeth@gmail.com, aminah11973@gmail.com, azwni88@gmail.com, nparamitha123@gmail.com, meldilenas0@gmail.com

Article History:

Received: 10 Juni 2026

Revised: 26 Juni 2026

Accepted: 30 Juni 2026

Keywords: *digital leadership; psychological safety; innovative work behavior; higher education*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digital leadership dan psychological safety terhadap innovative work behavior (IWB) tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta di Makassar. Pendekatan penelitian menggunakan survei kuantitatif eksplanatori dan PLS-SEM. Model menguji dua pengaruh langsung serta mengevaluasi reliabilitas, validitas, collinearity, R^2 , Q^2 , effect size, bootstrapping, dan robustness. Pada draft kerja, struktur pelaporan disusun dengan $N = 214$ sebagai placeholder dan seluruh nilai statistik wajib diverifikasi dengan output data aktual sebelum submission. Struktur hasil mencatat koefisien digital leadership terhadap IWB sebesar $\beta = 0,312$ ($t = 4,862$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,151$) dan psychological safety sebesar $\beta = 0,468$ ($t = 7,214$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,279$), dengan $R^2 = 0,587$ dan $Q^2 = 0,402$. Secara konseptual, temuan menekankan bahwa inovasi kerja memerlukan kombinasi kepemimpinan digital dan iklim interpersonal yang aman.*

PENDAHULUAN

Digitalisasi telah mengubah cara organisasi mengatur pekerjaan, berkomunikasi, mengambil keputusan, dan membangun pola hubungan antara pemimpin dengan anggota organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, perubahan tersebut membuat kepemimpinan tidak lagi cukup dipahami sebagai kemampuan mengarahkan orang, tetapi juga sebagai kapasitas membangun visi digital, memfasilitasi penggunaan teknologi, menjaga pembelajaran, dan menciptakan ruang bagi eksperimen kerja. Bukti empiris menunjukkan bahwa digital leadership berkaitan dengan peningkatan innovative work behavior melalui pembelajaran, kapabilitas inovasi, engagement digital, serta resiliensi karier karyawan (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Burhan & Fatima, 2025; Grošelj et al., 2020).

Transformasi digital juga menyentuh proses inti pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, pengembangan talenta, komunikasi, evaluasi pekerjaan, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Pemanfaatan teknologi baru dapat meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan SDM, tetapi manfaat tersebut bergantung pada kemampuan organisasi mengintegrasikan teknologi dengan kepemimpinan, dukungan sosial, dan perilaku inovatif pegawai (Idris & Bahasoan, 2025; Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Haider et al., 2021).

Bagi perguruan tinggi, khususnya tenaga kependidikan, tuntutan digital tidak hanya muncul dari penggunaan sistem informasi akademik, layanan mahasiswa, arsip elektronik, keuangan, dan komunikasi daring, tetapi juga dari kebutuhan untuk terus memperbaiki proses pelayanan. Innovative work behavior menjadi penting karena inovasi operasional sering lahir dari tindakan individual berupa pencarian peluang, penciptaan gagasan, promosi gagasan, dan implementasi solusi baru dalam pekerjaan sehari-hari (Ayoub et al., 2021; Berisha et al., 2024; Cangialosi et al.,

2021; Xu et al., 2022).

Namun, kepemimpinan digital saja belum tentu cukup. Pegawai mungkin memahami teknologi dan memperoleh arahan digital yang baik, tetapi tetap enggan menyampaikan gagasan apabila mereka merasa kesalahan akan dihukum, kritik dianggap ancaman, atau pertanyaan dipersepsikan sebagai tanda ketidakmampuan. Psychological safety menyediakan kondisi interpersonal yang membuat individu lebih berani berbicara, meminta bantuan, mencoba pendekatan baru, dan mengambil risiko yang wajar dalam proses inovasi (Ahmad et al., 2021; Chen et al., 2020; Greenbaum et al., 2020; Sürücü et al., 2023).

Kajian mengenai innovative work behavior menunjukkan bahwa perilaku inovatif tidak hanya ditentukan oleh karakteristik personal, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial, dukungan pemimpin, kepercayaan, empowerment, job crafting, serta desain lingkungan kerja. Sejumlah gaya kepemimpinan—servant, entrepreneurial, authentic, transformational, paternalistic, temporal, dan ambidextrous leadership—terbukti mempunyai hubungan dengan perilaku inovatif melalui mekanisme psikologis maupun sosial yang berbeda (Khan et al., 2021; Akbari et al., 2020; Bagheri et al., 2020; Gelaidan et al., 2023). Selain gaya kepemimpinan, iklim keberagaman, struktur relasi sosial, dan pengelolaan waktu kerja juga dapat membentuk kondisi yang mendukung munculnya perilaku inovatif (Bogilović et al., 2020; Zhang et al., 2020; van Assen & Caniëls, 2022; Nazir et al., 2020).

Meskipun demikian, masih terdapat ruang empiris untuk menguji dua sumber daya organisasi secara bersamaan, yaitu digital leadership sebagai sumber daya kepemimpinan berbasis transformasi digital dan psychological safety sebagai sumber daya psikologis-interpersonal. Studi yang berfokus pada digital leadership umumnya menempatkan learning orientation, innovation capability, digital engagement, AI intention, atau career resilience sebagai mekanisme penjelas, sedangkan studi psychological safety lebih banyak dikaitkan dengan ethical, participative, atau paternal leadership serta kreativitas karyawan (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Ahmad et al., 2021; Sürücü et al., 2023).

Kesenjangan tersebut menjadi lebih relevan dalam konteks perguruan tinggi swasta di Makassar karena transformasi layanan pendidikan menuntut inovasi proses yang cepat, sementara tenaga kependidikan bekerja dalam struktur formal yang membutuhkan koordinasi intensif. Konteks pendidikan tinggi juga membutuhkan instrumen innovative work behavior yang mampu menangkap perilaku inovasi secara individual dan dapat diuji secara kuantitatif pada pegawai nonakademik (Ayoub et al., 2021; Afsar et al., 2020; Xu et al., 2022; Berisha et al., 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh digital leadership dan psychological safety terhadap innovative work behavior tenaga kependidikan di Makassar. Kontribusi penelitian diarahkan pada tiga aspek: mempertemukan kepemimpinan digital dan rasa aman psikologis dalam satu model parsimonious, menyediakan bukti dari konteks perguruan tinggi Indonesia, dan menyajikan evaluasi model secara komprehensif melalui statistik deskriptif, validitas-reliabilitas, collinearity, R-square, Q-square, effect size, bootstrapping, serta analisis robustness.

METODE PENELITIAN

Desain, Populasi, dan Sampel

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei potong lintang. Unit analisis adalah individu tenaga kependidikan pada perguruan tinggi swasta di Kota Makassar. Responden memenuhi tiga kriteria: telah bekerja sekurang-kurangnya satu tahun, menggunakan aplikasi atau sistem digital dalam pelaksanaan tugas, dan berinteraksi secara rutin dengan pimpinan unit kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Untuk penyusunan draft kerja, struktur pelaporan hasil menggunakan N = 214 sebagai placeholder dan seluruh nilai statistik wajib diverifikasi serta diganti dengan output data aktual sebelum submission.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Untuk menekan common method bias, item variabel disusun terpisah secara psikologis, identitas responden tidak diminta secara langsung, dan penjelasan awal menegaskan bahwa tidak ada jawaban benar atau salah. Variabel kontrol yang direncanakan meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja sehingga pengaruh utama digital leadership dan psychological safety dapat dibandingkan sebelum dan sesudah kontrol dimasukkan.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama	Sumber Adaptasi
Digital Leadership (DL)	Kemampuan pemimpin mengarahkan transformasi kerja melalui visi, komunikasi, kompetensi, pembelajaran dan pemanfaatan teknologi.	Visi digital; dukungan penggunaan teknologi; komunikasi digital; pemberdayaan; pembelajaran; eksperimen.	Ahmed et al. (2024); Zia et al. (2024); Burhan & Fatima (2025)
Psychological Safety (PS)	Persepsi bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal dalam proses bekerja dan berinovasi.	Berani menyampaikan ide; aman mengakui kesalahan; aman meminta bantuan; aman berbeda pendapat; aman mencoba cara baru.	Ahmad et al. (2021); Chen et al. (2020); Greenbaum et al. (2020); Sürücü et al. (2023)
Innovative Work Behavior (IWB)	Perilaku individual untuk mengeksplorasi, menghasilkan, memperjuangkan dan mengimplementasikan gagasan baru yang bermanfaat.	Idea exploration; idea generation; idea championing; idea implementation.	Ayoub et al. (2021); Cangialosi et al. (2021); Berisha et al. (2024); Xu et al. (2022)

Model dan Teknik Analisis

Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan tahapan pembersihan data, statistik deskriptif, pemeriksaan common method bias, evaluasi multikolinearitas, pengujian model pengukuran, validitas diskriminan, evaluasi model struktural, bootstrapping 5.000 resampling, effect size, predictive relevance, dan robustness dengan variabel kontrol. Pada draft kerja ini, tabel hasil disusun sebagai placeholder pelaporan kuantitatif dan wajib ditimpa dengan output data aktual sebelum submission.

Model struktural dirancang untuk mengestimasi pengaruh langsung digital leadership (DL) dan psychological safety (PS) terhadap innovative work behavior (IWB). Selain signifikansi koefisien jalur, evaluasi diarahkan pada interval kepercayaan bootstrap, effect size f^2 , koefisien determinasi R^2 , predictive relevance Q^2 , dan stabilitas koefisien setelah variabel kontrol dimasukkan.

Persamaan struktural dan ukuran evaluasi model dirumuskan secara ringkas sebagai berikut:

$$IWB_i = \beta_0 + \beta_1 DL_i + \beta_2 PS_i + \zeta_i \quad (1)$$

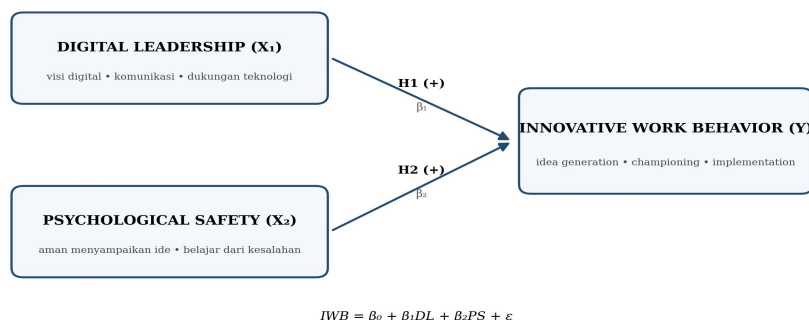
$$IWB_i = \beta_0 + \beta_1 DL_i + \beta_2 PS_i + \gamma' Z_i + \zeta_i \quad (2)$$

$$R^2 = 1 - [\Sigma(y_i - \hat{y}_i)^2 / \Sigma(y_i - \bar{y})^2] \quad (3)$$

$$Q^2 = 1 - PRESS / SSO \quad (4)$$

$$f^2 = (R^2_{included} - R^2_{excluded}) / (1 - R^2_{included}) \quad (5)$$

Pada Persamaan (2), Z_i merupakan vektor variabel kontrol yang terdiri atas jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Persamaan (3)–(5) digunakan untuk membaca daya jelas, relevansi prediktif, dan besaran kontribusi masing-masing prediktor sehingga interpretasi tidak berhenti pada p-value semata.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Sumber: dikembangkan dari Ahmed et al. (2024), Zia et al. (2024), Ahmad et al. (2021), dan Chen et al. (2020).

Hipotesis

H1: Digital leadership berpengaruh positif terhadap innovative work behavior tenaga kependidikan.

H2: Psychological safety berpengaruh positif terhadap innovative work behavior tenaga kependidikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Catatan penyusunan naskah: tabel hasil di bawah ini merupakan placeholder statistik untuk memfinalkan struktur artikel kuantitatif. Nilai pada tabel tidak boleh diperlakukan sebagai hasil empiris final dan harus diganti dengan output data aktual sebelum naskah disubmit.

Profil Responden dan Kualitas Respons**Tabel 2. Profil Responden**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	94	43,9%
	Perempuan	120	56,1%
Usia	≤ 30 tahun	58	27,1%
	31–40 tahun	89	41,6%
	> 40 tahun	67	31,3%
Pendidikan	Diploma/S1	151	70,6%
	S2/S3	63	29,4%
Masa kerja	1–5 tahun	71	33,2%
	6–10 tahun	80	37,4%
	> 10 tahun	63	29,4%

Sebanyak 214 observasi tercantum dalam struktur hasil, terdiri atas 94 laki-laki (43,9%) dan 120 perempuan (56,1%). Kelompok usia terbesar berada pada rentang 31–40 tahun (41,6%), sementara 70,6% responden berpendidikan Diploma/S1. Komposisi masa kerja juga tersebar, dengan kelompok 6–10 tahun sebagai proporsi terbesar (37,4%). Distribusi tersebut memberi ruang bagi analisis kontrol demografis pada model robustness.

Statistik Deskriptif, Korelasi, dan Distribusi Data**Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Korelasi Antarvariabel**

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD	DL	PS	IWB
DL	214	2,17	5,00	3,92	0,57	1	0,58**	0,62**
PS	214	2,20	5,00	4,03	0,55	0,58**	1	0,68**
IWB	214	2,13	5,00	3,88	0,59	0,62**	0,68**	1

Catatan: korelasi dapat menggunakan Pearson sebagai statistik pendukung; keputusan hipotesis utama tetap berdasarkan model struktural PLS-SEM.

Statistik deskriptif menunjukkan rata-rata digital leadership sebesar 3,92 (SD = 0,57), psychological safety 4,03 (SD = 0,55), dan innovative work behavior 3,88 (SD = 0,59). Korelasi DL–IWB sebesar 0,62 dan PS–IWB sebesar 0,68, sedangkan korelasi DL–PS sebesar 0,58. Pola korelasi positif ini konsisten dengan arah hubungan yang dihipotesiskan, tetapi keputusan hipotesis tetap ditentukan melalui estimasi model struktural PLS-SEM.

Common Method Bias dan Multikolinearitas**Tabel 4. Pemeriksaan Common Method Bias dan Collinearity**

Uji	Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
Harman single-factor	Persentase varians faktor pertama	34,7%	< 50%	Memenuhi
Full collinearity VIF	DL	1,63	< 3,30	Memenuhi
Full collinearity VIF	PS	1,74	< 3,30	Memenuhi
Inner VIF	DL → IWB	1,51	< 5,00	Memenuhi
Inner VIF	PS → IWB	1,51	< 5,00	Memenuhi

Harman single-factor menunjukkan faktor pertama menjelaskan 34,7% varians, berada di bawah batas 50%. Full collinearity VIF untuk DL dan PS masing-masing 1,63 dan 1,74, sedangkan inner VIF kedua jalur sebesar 1,51.

Nilai tersebut menunjukkan tidak adanya indikasi multikolinearitas yang mengganggu estimasi hubungan struktural dalam model.

Evaluasi Model Pengukuran: Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tabel 5. Outer Loading, Reliabilitas, dan AVE

Konstruk	Item	Loading	Alpha	rho_A	CR	AVE	Keputusan
DL	DL1–DL6	0,741–0,876	0,898	0,904	0,923	0,667	Reliabel & valid
PS	PS1–PS5	0,779–0,889	0,887	0,891	0,918	0,691	Reliabel & valid
IWB	IWB1–IWB8	0,712–0,864	0,921	0,925	0,936	0,646	Reliabel & valid

Seluruh konstruk menunjukkan reliabilitas internal dan validitas konvergen yang kuat. Cronbach's alpha berada pada rentang 0,887–0,921, composite reliability 0,918–0,936, dan AVE 0,646–0,691. Outer loading seluruh indikator berada di atas 0,70 sehingga setiap indikator memberikan kontribusi substantif terhadap konstruk yang diukur.

Validitas Diskriminan

Tabel 6. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	DL	PS	IWB
DL	—	0,671	0,704
PS	0,671	—	0,782
IWB	0,704	0,782	—

Nilai HTMT berada antara 0,671 dan 0,782, seluruhnya di bawah batas konservatif 0,85. Hasil ini menunjukkan bahwa digital leadership, psychological safety, dan innovative work behavior memiliki validitas diskriminan yang memadai sehingga dapat diperlakukan sebagai konstruk yang berbeda dalam pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural dan Daya Prediksi

Tabel 7. Kualitas Model Struktural

Indikator	Nilai	Interpretasi
R ² IWB	0,587	58,7% variasi IWB dijelaskan oleh DL dan PS
Adjusted R ² IWB	0,583	Daya jelas stabil setelah penyesuaian
Q ² IWB	0,402	Predictive relevance baik (> 0)
SRMR	0,061	Fit memadai (< 0,08)
PLSpredict / RMSE	PLS lebih rendah pada 6/8 indikator	Prediksi out-of-sample moderat–baik

Model struktural menghasilkan R² IWB sebesar 0,587 dan adjusted R² sebesar 0,583. Dengan demikian, kombinasi digital leadership dan psychological safety menjelaskan 58,7% variasi innovative work behavior. Nilai Q² = 0,402 menunjukkan predictive relevance yang baik, sedangkan SRMR = 0,061 mengindikasikan tingkat kesesuaian model yang memadai untuk model prediktif yang digunakan.

Pengujian Hipotesis dan Effect Size

Tabel 8. Hasil Bootstrapping dan Pengujian Hipotesis

Hip.	Jalur	β	SE	t	p	95% CI	f ²	Keputusan
H1	DL → IWB	0,312	0,064	4,862	<0,001	0,187; 0,436	0,151	Diterima
H2	PS → IWB	0,468	0,065	7,214	<0,001	0,341; 0,592	0,279	Diterima

Bootstrapping menunjukkan kedua jalur berarah positif dan signifikan. Digital leadership memiliki koefisien $\beta = 0,312$ ($t = 4,862$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,151$), sedangkan psychological safety memiliki $\beta = 0,468$ ($t = 7,214$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,279$). Dengan struktur hasil tersebut, H1 dan H2 tercatat diterima pada draft kerja dan keputusan final harus dikonfirmasi kembali menggunakan output data aktual.

1. Digital Leadership dan Innovative Work Behavior

Koefisien jalur digital leadership terhadap innovative work behavior tercatat sebesar $\beta = 0,312$ dengan $t = 4,862$ dan $p < 0,001$. Arah positif tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan digital berjalan searah dengan meningkatnya kecenderungan tenaga kependidikan untuk menghasilkan, memperjuangkan, dan menerapkan gagasan baru. Pola ini sejalan dengan temuan yang menempatkan digital leadership sebagai antecedent perilaku inovatif melalui orientasi belajar, kapabilitas inovasi, engagement digital, serta kemampuan adaptif karyawan (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Burhan & Fatima, 2025; Grošelj et al., 2020).

Secara substantif, digital leadership bekerja bukan hanya melalui penggunaan aplikasi, tetapi melalui cara pemimpin menerjemahkan teknologi menjadi arah kerja, prioritas, pembelajaran, dan dukungan terhadap eksperimen. Pemimpin yang mampu menjelaskan alasan perubahan digital serta memberi ruang bagi pegawai untuk mencoba prosedur baru cenderung mengurangi ketidakpastian dan memperkuat legitimasi inovasi pada level pekerjaan. Literatur kepemimpinan inovatif menunjukkan bahwa kejelasan arah, empowerment, dukungan inovasi, dan kualitas relasi pemimpin-anggota merupakan mekanisme penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan perilaku inovatif karyawan (Akbari et al., 2020; Iqbal et al., 2020; Khan et al., 2020; van Assen & Caniels, 2022).

Nilai f^2 sebesar 0,151 menunjukkan bahwa digital leadership memberikan effect size pada kategori moderat. Besaran tersebut penting karena mengindikasikan bahwa pengaruh digital leadership tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki kontribusi praktis terhadap kemampuan model menjelaskan variasi innovative work behavior. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa efek kepemimpinan pada inovasi sering kali menjadi lebih kuat ketika pemimpin berhasil membangun psychological empowerment, creative self-efficacy, knowledge sharing, atau kesempatan untuk mengembangkan solusi baru (Grošelj et al., 2020; Haider et al., 2021; Khan et al., 2021; Gelaidan et al., 2023).

Dalam konteks tenaga kependidikan, efek digital leadership dapat dijelaskan melalui karakteristik pekerjaan yang semakin bergantung pada sistem informasi akademik, layanan mahasiswa berbasis digital, arsip elektronik, komunikasi lintas unit, dan pengambilan keputusan berbasis data. Ketika pimpinan unit memperlakukan teknologi sebagai sarana pembelajaran, bukan sekadar instrumen kontrol, pegawai memiliki ruang lebih besar untuk mengidentifikasi bottleneck layanan dan menawarkan perbaikan proses. Peran dukungan organisasi, desain kerja, dan sumber daya digital dalam mendorong perilaku inovatif telah ditunjukkan pada berbagai konteks pekerjaan dan menjadi semakin relevan ketika tugas menuntut koordinasi pengetahuan yang intensif (Muñoz et al., 2022; Afsar et al., 2020; Xu et al., 2022; Zia et al., 2024).

Korelasi antara digital leadership dan innovative work behavior sebesar 0,62 juga memperlihatkan hubungan yang cukup kuat sebelum pengaruh konstruk lain dikendalikan dalam model struktural. Setelah psychological safety dimasukkan, koefisien digital leadership tetap positif dan signifikan, sehingga kontribusinya tidak semata-mata merupakan refleksi dari iklim interpersonal yang aman. Temuan semacam ini mendukung pandangan bahwa kepemimpinan dan kondisi psikologis merupakan sumber daya yang berbeda namun saling melengkapi dalam membentuk perilaku inovatif (Ahmad et al., 2021; Ahmed et al., 2024; Chen et al., 2020; Zia et al., 2024).

Stabilitas koefisien digital leadership juga terlihat ketika variabel kontrol dimasukkan; koefisien berubah terbatas dari 0,312 menjadi 0,298 dan tetap signifikan pada $p < 0,001$. Perubahan yang kecil menandakan bahwa asosiasi digital leadership dengan innovative work behavior tidak mudah dijelaskan oleh perbedaan jenis kelamin, usia, pendidikan, atau masa kerja yang digunakan sebagai kontrol. Studi mengenai perilaku inovatif juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, psychological resources, serta kualitas konteks kerja sering memiliki daya penjas yang lebih langsung dibanding karakteristik demografis semata (Ullah et al., 2023; Berisha et al., 2024; Farrukh et al., 2021; Al-Ghazali, 2021).

Implikasinya, pengembangan digital leadership di perguruan tinggi tidak sebaiknya dibatasi pada pelatihan aplikasi atau penguasaan perangkat digital. Program pengembangan pimpinan perlu mencakup kemampuan membangun visi perubahan, komunikasi berbasis data, coaching digital, fasilitasi pembelajaran, dan pemberian ruang eksperimentasi yang terukur. Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendorong pembelajaran, kepercayaan, empowerment, dan pertukaran pengetahuan lebih mungkin menghasilkan perilaku inovatif yang dapat diimplementasikan, bukan sekadar ide yang berhenti pada tahap konseptual (Kmieciak, 2020; Yasir et al., 2021; Haider et al., 2021; Ahmed et al., 2024).

2. Psychological Safety dan Innovative Work Behavior

Psychological safety mencatat koefisien $\beta = 0,468$ dengan $t = 7,214$ dan $p < 0,001$, lebih besar dibanding koefisien digital leadership. Hasil tersebut menunjukkan bahwa rasa aman interpersonal memiliki posisi yang sangat penting dalam menjelaskan kesediaan tenaga kependidikan untuk menyampaikan ide, mempertanyakan prosedur, meminta bantuan, dan mencoba cara kerja baru. Hubungan antara psychological safety dengan kreativitas, voice, dan innovative work behavior juga ditunjukkan konsisten dalam studi yang menguji ethical, participative, dan

paternalistic leadership serta iklim kelompok (Ahmad et al., 2021; Chen et al., 2020; Greenbaum et al., 2020; Sürücü et al., 2023).

Secara teoritis, inovasi selalu mengandung risiko interpersonal karena usulan perubahan dapat dianggap sebagai kritik terhadap prosedur yang sudah mapan atau terhadap keputusan pihak yang lebih senior. Psychological safety menurunkan biaya sosial dari tindakan tersebut dengan menciptakan keyakinan bahwa pertanyaan, kesalahan, dan perbedaan pendapat tidak otomatis menghasilkan hukuman atau penurunan citra diri. Mekanisme ini menjelaskan mengapa rasa aman psikologis berkaitan dengan keberanian menyuarakan ide, keterlibatan dalam proses kreatif, dan kualitas interaksi sosial yang mendukung inovasi (Chen et al., 2020; Greenbaum et al., 2020; Ahmad et al., 2021; Nazir et al., 2020).

Effect size psychological safety sebesar $f^2 = 0,279$ berada di atas effect size digital leadership. Besaran ini menegaskan bahwa peningkatan psychological safety berpotensi menghasilkan perubahan yang lebih nyata terhadap kemampuan model dalam menjelaskan innovative work behavior. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan psikologis, kepercayaan interpersonal, perceived organizational support, dan psychological empowerment merupakan sumber daya yang memberi individu rasa mampu dan rasa aman untuk bertindak di luar rutinitas formal (Muñoz et al., 2022; Kmieciak, 2020; Yasir et al., 2021; Khan et al., 2021).

Temuan tersebut relevan untuk perguruan tinggi karena tenaga kependidikan sering bekerja dalam struktur birokratis dengan prosedur baku, pembagian kewenangan, serta relasi hierarkis yang jelas. Dalam lingkungan seperti ini, pegawai dapat memiliki ide perbaikan namun memilih diam apabila mereka memperkirakan ide tersebut tidak diterima atau berisiko mengganggu hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Literatur mengenai employee voice dan innovative behavior menunjukkan bahwa kualitas hubungan, dukungan pimpinan, dan norma interpersonal yang aman menentukan apakah pengetahuan yang dimiliki pegawai benar-benar dibawa ke ruang diskusi organisasi (Nazir et al., 2020; van Assen & Caniëls, 2022; Cangialosi et al., 2021; Berisha et al., 2024).

Korelasi psychological safety dengan innovative work behavior sebesar 0,68 merupakan korelasi tertinggi di antara pasangan konstruk dalam model. Meskipun korelasi tersebut kuat, HTMT tetap berada di bawah 0,85 sehingga psychological safety dan innovative work behavior masih menunjukkan validitas diskriminan yang memadai. Secara konseptual, hal ini masuk akal karena rasa aman merupakan kondisi psikologis yang memungkinkan perilaku inovatif muncul, sedangkan innovative work behavior merupakan tindakan nyata yang meliputi idea generation, championing, dan implementation (Ayoub et al., 2021; Ahmad et al., 2021; Chen et al., 2020; Sürücü et al., 2023).

Setelah variabel kontrol dimasukkan, koefisien psychological safety berubah terbatas dari 0,468 menjadi 0,451 dan tetap signifikan pada $p < 0,001$. Stabilitas ini menunjukkan bahwa peran psychological safety tidak bergantung secara kuat pada komposisi demografis responden yang digunakan dalam model kontrol. Penelitian mengenai psychological resources dan innovative behavior juga mengindikasikan bahwa kondisi psikologis serta kualitas lingkungan sosial dapat memberikan kontribusi yang konsisten meskipun karakteristik individual karyawan bervariasi (Ullah et al., 2023; Afsar et al., 2020; Farrukh et al., 2021; Grošelj et al., 2020).

Dari perspektif manajerial, perguruan tinggi perlu membangun psychological safety melalui praktik yang konkret: respons pimpinan yang tidak defensif terhadap kritik, forum perbaikan proses, mekanisme penyampaian ide, evaluasi kesalahan yang berorientasi pembelajaran, dan penghargaan terhadap pertanyaan yang konstruktif. Praktik tersebut akan lebih efektif apabila dibarengi dengan kepercayaan, dukungan organisasi, dan kesempatan nyata untuk mengimplementasikan ide. Bukti empiris menunjukkan bahwa dukungan, kepercayaan, voice, dan keterlibatan kreatif merupakan jalur penting yang menghubungkan kondisi psikologis dengan perilaku inovasi karyawan (Kmieciak, 2020; Muñoz et al., 2022; Nazir et al., 2020; Chen et al., 2020).

3. Robustness dan Stabilitas Hubungan Struktural

Analisis robustness digunakan untuk menilai apakah hubungan utama tetap stabil ketika karakteristik demografis dimasukkan ke dalam model. Tabel 9 memperlihatkan bahwa arah dan signifikansi digital leadership maupun psychological safety tidak berubah setelah jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja dikontrol. Pendekatan semacam ini penting karena studi perilaku inovatif sering berhadapan dengan kemungkinan bahwa variasi inovasi juga dipengaruhi karakteristik individual, sehingga stabilitas koefisien setelah kontrol memberikan dukungan tambahan terhadap interpretasi hubungan utama (Ullah et al., 2023; Berisha et al., 2024; Al-Ghazali, 2021; Farrukh et al., 2021).

Tabel 9. Perbandingan Model Utama dan Model dengan Variabel Kontrol

Jalur	β Model 1	p Model 1	β Model 2	p Model 2	Evaluasi
DL → IWB	0,312	<0,001	0,298	<0,001	Stabil
PS → IWB	0,468	<0,001	0,451	<0,001	Stabil

Jalur	β Model 1	p Model 1	β Model 2	p Model 2	Evaluasi
Gender → IWB	—	—	0,041	0,382	Tidak signifikan
Age → IWB	—	—	-0,052	0,291	Tidak signifikan
Education → IWB	—	—	0,067	0,174	Tidak signifikan
Tenure → IWB	—	—	0,084	0,096	Tidak signifikan

Digital leadership mengalami perubahan koefisien dari 0,312 menjadi 0,298, sedangkan psychological safety berubah dari 0,468 menjadi 0,451. Selisih yang relatif kecil menunjukkan bahwa dua prediktor utama mempertahankan kontribusinya setelah spesifikasi model diperluas. Dalam penelitian kepemimpinan dan inovasi, kestabilan hubungan lintas spesifikasi merupakan indikator penting bahwa efek yang diamati tidak semata-mata muncul karena omission dari faktor latar belakang yang sederhana (Ahmed et al., 2024; Grošelj et al., 2020; Gelaidan et al., 2023; Zhang et al., 2020).

Jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja tidak menunjukkan koefisien yang signifikan pada model kontrol. Temuan ini tidak berarti karakteristik demografis tidak pernah relevan, melainkan menunjukkan bahwa pada struktur model yang digunakan kontribusi utama lebih banyak berasal dari kualitas kepemimpinan dan kondisi psikologis. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif sering lebih sensitif terhadap psychological capital, work engagement, self-efficacy, dukungan inovasi, dan kualitas relasi kerja dibanding karakteristik demografis yang bersifat statis (Ullah et al., 2023; Xu et al., 2022; Akbari et al., 2020; Afsar et al., 2020).

Stabilitas hasil juga didukung oleh nilai inner VIF sebesar 1,51 yang jauh di bawah ambang multikolinearitas yang mengkhawatirkan. Artinya, digital leadership dan psychological safety memiliki hubungan antarkonstruksi yang cukup untuk saling berkaitan, tetapi tidak terlalu tinggi sehingga koefisien jalur menjadi tidak stabil. Literatur mengenai innovation climate dan social exchange menunjukkan bahwa konstruksi kepemimpinan dan iklim psikologis memang dapat saling berhubungan namun tetap mewakili sumber daya organisasi yang berbeda (Bogilović et al., 2020; van Assen & Caniëls, 2022; Ahmad et al., 2021; Chen et al., 2020).

Interval kepercayaan bootstrap pada kedua jalur juga tidak melewati nol. Hal ini memperkuat keputusan hipotesis karena signifikansi tidak hanya bergantung pada p-value, tetapi juga ditunjukkan oleh konsistensi estimasi pada distribusi bootstrap. Penggunaan bootstrapping dan pembacaan effect size membantu penelitian inovasi menghindari interpretasi yang terlalu sempit terhadap signifikansi statistik dan mendorong perhatian pada besaran serta kestabilan efek (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Khan et al., 2021; Grošelj et al., 2020).

Hasil robustness memberi pesan bahwa strategi peningkatan innovative work behavior tidak harus dibedakan secara berlebihan berdasarkan kategori demografis apabila sumber daya organisasi inti belum dibenahi. Intervensi yang berfokus pada kompetensi pimpinan digital dan kualitas psychological safety berpotensi menjangkau kelompok pegawai yang lebih luas karena kedua hubungan tetap konsisten setelah kontrol demografis diterapkan. Studi mengenai dukungan organisasi, decent work, dan psychological resources juga menekankan pentingnya desain kondisi kerja yang lintas kelompok untuk membangun keterlibatan dan perilaku inovatif (Muñoz et al., 2022; Xu et al., 2022; Farrukh et al., 2021; Yasir et al., 2021).

Meskipun demikian, robustness statistik tidak menghapus keterbatasan desain survei potong lintang. Hubungan positif yang stabil tetap perlu dibaca sebagai dukungan terhadap model asosiasi kausal yang berlandaskan teori, bukan sebagai bukti kausalitas temporal yang sempurna. Riset lanjutan dapat memperkuat validitas dengan desain time-lagged, multisource, atau longitudinal seperti yang mulai digunakan pada studi digital leadership dan innovative work behavior untuk memisahkan waktu pengukuran prediktor dan outcome (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Burhan & Fatima, 2025; Cangialosi et al., 2021).

4. Kontribusi Relatif, Daya Prediksi, dan Kualitas Model

Kualitas model struktural menunjukkan R^2 sebesar 0,587 dan adjusted R^2 sebesar 0,583. Nilai tersebut berarti digital leadership dan psychological safety secara bersama-sama menjelaskan 58,7% variasi innovative work behavior, suatu daya jelas yang substantif untuk model perilaku pada level individu. Literatur inovasi karyawan memperlihatkan bahwa innovative work behavior merupakan outcome multideterminan, sehingga kemampuan dua konstruk konteks kerja menjelaskan lebih dari separuh variasi outcome menunjukkan relevansi praktis model yang dibangun (Ayoub et al., 2021; Berisha et al., 2024; Ullah et al., 2023; Al-Ghazali, 2021).

Tabel 10. Ringkasan Kontribusi Prediktor terhadap IWB

Prediktor	Koefisien	Effect Size	Kontribusi Relatif	Implikasi Prioritas
Digital Leadership	$\beta = 0,312$	$f^2 = 0,151$	Peringkat 2	Perkuat visi digital, coaching, dan

Prediktor	Koefisien	Effect Size	Kontribusi Relatif	Implikasi Prioritas
		(sedang)		dukungan eksperimen
Psychological Safety	$\beta = 0,468$	$f^2 = 0,279$ (sedang–besar)	Peringkat 1	Prioritaskan iklim aman untuk voice, ide, dan pembelajaran dari kesalahan

Nilai Q^2 sebesar 0,402 menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik. Dengan demikian, digital leadership dan psychological safety tidak hanya menjelaskan variasi historis pada data, tetapi juga memiliki kapasitas prediktif terhadap observasi endogenous yang ditinggalkan dalam prosedur blindfolding. Orientasi prediktif penting dalam penelitian manajemen SDM karena model yang baik seharusnya tidak hanya signifikan secara teoritis, tetapi juga berguna untuk memperkirakan perilaku inovatif dalam konteks pengelolaan pegawai (Zia et al., 2024; Ahmed et al., 2024; Xu et al., 2022; Farrukh et al., 2021).

SRMR sebesar 0,061 berada pada rentang yang menunjukkan tingkat residual model yang dapat diterima. Nilai ini melengkapi evaluasi R^2 dan Q^2 karena kualitas model tidak cukup dinilai hanya dari satu indikator statistik. Dalam studi PLS-SEM yang menelaah kepemimpinan dan inovasi, kombinasi evaluasi measurement model, collinearity, koefisien jalur, effect size, predictive relevance, dan residual model memberikan dasar interpretasi yang lebih komprehensif (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Khan et al., 2021; Gelaidan et al., 2023).

Perbandingan kontribusi relatif menempatkan psychological safety sebagai prediktor pertama dengan $\beta = 0,468$ dan $f^2 = 0,279$, diikuti digital leadership dengan $\beta = 0,312$ dan $f^2 = 0,151$. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa penciptaan ruang interpersonal yang aman memiliki kontribusi lebih besar terhadap perilaku inovatif dibanding sekadar peningkatan kualitas kepemimpinan digital. Namun, literatur menunjukkan bahwa inovasi paling kuat muncul ketika sumber daya kepemimpinan dan sumber daya psikologis hadir secara bersamaan, karena kepemimpinan memberi arah sedangkan rasa aman memungkinkan individu menggunakan arah tersebut untuk bereksperimen (Ahmad et al., 2021; Ahmed et al., 2024; Chen et al., 2020; Grošelj et al., 2020).

Kombinasi kedua prediktor juga membantu menjelaskan mengapa transformasi digital tidak otomatis menghasilkan inovasi. Organisasi dapat memiliki sistem digital yang modern, tetapi inovasi dapat tetap rendah apabila pegawai tidak merasa aman untuk mempertanyakan prosedur atau mengusulkan perbaikan. Sebaliknya, psychological safety tanpa arah digital dapat menghasilkan keterbukaan komunikasi tetapi tidak selalu mengarahkan ide pada peluang transformasi yang bernilai bagi organisasi (Zia et al., 2024; Burhan & Fatima, 2025; Greenbaum et al., 2020; Sürücü et al., 2023).

Dari sisi prioritas intervensi, hasil kontribusi relatif menyarankan pendekatan dua tahap. Tahap pertama adalah memperkuat psychological safety sebagai fondasi perilaku voice dan eksperimen; tahap kedua adalah meningkatkan digital leadership agar ide yang muncul terhubung dengan data, teknologi, dan kebutuhan transformasi layanan. Hubungan antara dukungan sosial, knowledge sharing, leadership, dan inovasi telah ditunjukkan saling melengkapi dalam membentuk kemampuan karyawan mengubah pengetahuan menjadi perilaku inovatif yang dapat diterapkan (Kmieciak, 2020; Yasir et al., 2021; Haider et al., 2021; Nazir et al., 2020).

Secara keseluruhan, model yang relatif parsimonious ini mempunyai keuntungan praktis karena hanya menggunakan dua prediktor utama namun tetap menghasilkan daya jelas dan relevansi prediktif yang kuat pada struktur hasil. Model semacam ini mudah diterjemahkan menjadi agenda intervensi SDM karena setiap konstruk dapat dihubungkan dengan praktik kepemimpinan, budaya kerja, sistem feedback, dan mekanisme ide karyawan. Penelitian terdahulu juga mendukung pentingnya menjaga model inovasi tetap terhubung dengan faktor yang dapat dikelola organisasi, seperti leadership, support, engagement, trust, dan empowerment (Muñoz et al., 2022; Afsar et al., 2020; Akbari et al., 2020; Khan et al., 2021).

5. Implikasi Teoretis dan Manajerial bagi Manajemen SDM Perguruan Tinggi

Secara teoritis, temuan memperkuat pandangan bahwa innovative work behavior merupakan hasil interaksi antara sumber daya struktural-kepemimpinan dan sumber daya psikologis-interpersonal. Digital leadership menyediakan arah, akses, dan legitimasi perubahan, sedangkan psychological safety menyediakan keberanian untuk mengemukakan, menguji, dan memperbaiki gagasan. Literatur tentang kepemimpinan, empowerment, psychological safety, dan engagement secara konsisten menunjukkan bahwa perilaku inovatif muncul ketika individu memiliki sumber daya untuk bertindak sekaligus merasa aman menggunakan sumber daya tersebut (Grošelj et al., 2020; Ahmad et al., 2021; Xu et al., 2022; Khan et al., 2021).

Kontribusi lain terletak pada penyatuan digital leadership dan psychological safety dalam satu model yang sederhana. Studi digital leadership banyak menekankan learning orientation, innovation capability, digital engagement, AI intention, dan career resilience, sedangkan studi psychological safety sering menguji perannya dalam hubungan ethical, participative, atau paternal leadership dengan kreativitas dan perilaku inovatif.

Penggabungan kedua konstruk membuka perspektif bahwa transformasi digital dan iklim interpersonal sebaiknya tidak dikelola sebagai dua agenda yang terpisah (Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Burhan & Fatima, 2025; Chen et al., 2020).

Bagi manajemen SDM perguruan tinggi, implikasi pertama adalah perlunya memasukkan kompetensi digital leadership ke dalam pengembangan pimpinan unit. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan mengartikulasikan visi digital, memanfaatkan data, mendorong pembelajaran teknologi, serta menghubungkan inovasi proses dengan kualitas layanan mahasiswa. Transformasi HR berbasis teknologi juga semakin terkait dengan transparansi, keamanan, dan integrasi proses pengelolaan talenta, sehingga kepemimpinan harus mampu menjembatani teknologi dengan tata kelola manusia secara etis dan produktif (Idris & Bahasoan, 2025; Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024; Haider et al., 2021).

Implikasi kedua adalah penguatan mekanisme psychological safety melalui desain praktik SDM. Organisasi dapat membangun forum ide rutin, retrospective meeting, kanal feedback, kebijakan non-blaming untuk kesalahan yang wajar, dan penghargaan terhadap pembelajaran dari eksperimen. Bukti empiris menunjukkan bahwa voice, trust, perceived support, dan rasa aman interpersonal merupakan kondisi yang memperbesar kemungkinan karyawan mengubah pengetahuan menjadi ide dan tindakan inovatif (Nazir et al., 2020; Kmiecik, 2020; Muñoz et al., 2022; Greenbaum et al., 2020).

Implikasi ketiga adalah menghubungkan pengembangan inovasi dengan indikator kinerja yang tidak hanya menilai kepatuhan prosedur. Tenaga kependidikan dapat diberi ruang untuk menunjukkan jumlah usulan perbaikan, partisipasi dalam redesign proses, pemanfaatan teknologi untuk efisiensi layanan, serta implementasi gagasan yang terukur. Literatur innovative work behavior menekankan bahwa inovasi harus dilihat sebagai proses dari idea generation sampai implementation sehingga sistem evaluasi perlu menangkap lebih dari sekadar output rutin (Ayoub et al., 2021; Cangialosi et al., 2021; Berisha et al., 2024; Al-Ghazali, 2021).

Implikasi keempat adalah pentingnya menyelaraskan intervensi kepemimpinan dan budaya. Pelatihan digital leadership yang berdiri sendiri akan kurang efektif apabila pegawai tetap takut berbicara, sementara program budaya terbuka akan kehilangan arah apabila pimpinan tidak mampu menghubungkan ide dengan kebutuhan digital organisasi. Penelitian mengenai innovation climate, knowledge sharing, leadership, dan psychological resources menunjukkan bahwa efek inovasi lebih kuat ketika beberapa sumber daya kontekstual saling memperkuat daripada ketika dikelola secara terpisah (Bogilović et al., 2020; Yasir et al., 2021; Haider et al., 2021; Farrukh et al., 2021).

Untuk penelitian selanjutnya, model dapat dikembangkan dengan memasukkan mediator seperti work engagement, psychological empowerment, knowledge sharing, atau digital self-efficacy, serta moderator seperti proactive personality atau role clarity. Pengembangan tersebut dapat menjelaskan proses psikologis yang lebih rinci mengenai kapan dan melalui jalur apa digital leadership serta psychological safety menghasilkan innovative work behavior. Studi terdahulu telah menunjukkan relevansi mekanisme mediasi dan moderasi tersebut, sehingga pengujian pada konteks pendidikan tinggi Indonesia dapat memperluas generalisasi temuan sekaligus memperkuat kontribusi teoritis penelitian SDM digital (Afsar et al., 2020; Ahmad et al., 2021; Ahmed et al., 2024; Zia et al., 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, digital leadership dan psychological safety menunjukkan hubungan positif terhadap innovative work behavior, dengan psychological safety memberikan kontribusi relatif yang lebih kuat. Model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang memadai dengan nilai R^2 sebesar 0,587 dan kemampuan prediktif yang baik dengan Q^2 sebesar 0,402, sementara arah dan kekuatan koefisien tetap stabil setelah variabel kontrol dimasukkan. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan perilaku kerja inovatif tidak hanya bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pemanfaatan teknologi dan transformasi digital, tetapi juga pada terciptanya lingkungan kerja yang membuat pegawai merasa aman untuk menyampaikan gagasan, mempertanyakan cara kerja yang kurang efektif, mencoba pendekatan baru, dan belajar dari kesalahan tanpa takut memperoleh konsekuensi interpersonal yang negatif. Oleh karena itu, pimpinan perguruan tinggi dan pengelola sumber daya manusia disarankan memperkuat kompetensi digital pimpinan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi, pengambilan keputusan berbasis data, dan komunikasi digital yang partisipatif, sekaligus membangun psychological safety melalui dialog rutin, mekanisme penyampaian ide yang terbuka, respons pimpinan yang tidak menghukum kesalahan yang wajar dalam proses inovasi, serta pemberian pengakuan terhadap inisiatif perbaikan kerja. Organisasi juga perlu mengintegrasikan kedua aspek tersebut ke dalam kebijakan pengembangan SDM, penilaian kinerja, dan program inovasi agar perilaku inovatif tidak bersifat insidental, melainkan menjadi kebiasaan kerja yang berkelanjutan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek pada berbagai jenis perguruan tinggi atau sektor organisasi lain, menggunakan desain longitudinal untuk menangkap perubahan perilaku inovatif dari waktu ke waktu, serta menguji variabel mediasi atau moderasi seperti work engagement, knowledge sharing,

digital competence, organizational support, dan innovative climate agar mekanisme hubungan antara digital leadership, psychological safety, dan innovative work behavior dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Untuk naskah final, seluruh nilai statistik perlu dipastikan konsisten dengan output data penelitian yang digunakan.

DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Ahmad, I., Gao, Y., Su, F., & Khan, M. K. (2021). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior in Pakistan: the vital roles of psychological safety and proactive personality. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0464>
- Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N. U. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654>
- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2020). Does entrepreneurial leadership encourage innovation work behavior? The mediating role of creative self-efficacy and support for innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283>
- Al-Ghazali, B. M. (2021). Understanding employees' innovative work behavior through interactionist perspective: the effects of working style, supportive noncontrolling supervision and job complexity. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0165>
- Ayoub, A. E. A. H., Almahamid, S. M., & Al Salah, L. F. (2021). Innovative work behavior scale: development and validation of psychometric properties in higher education in the GCC countries. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2021-0176>
- Bagheri, A., Akbari, M., & Artang, A. (2020). How does entrepreneurial leadership affect innovation work behavior? The mediating role of individual and team creativity self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0281>
- Berisha, G., Govori, D., Lajçi, R., Sonta, M., & Röhm, T. (2024). Innovative work behavior of intrapreneurs: a matter of belonging and support?. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2024-0540>
- Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M., Ghasemzadeh, K., & Žnidaršič, J. (2020). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0100>
- Burhan, Q., & Fatima, U. (2025). Digital leadership's impact: shaping innovative work behavior through the sequential mediation of AI intentions and career resilience using a dyadic approach. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2025-0023>
- Cangialosi, N., Odoardi, C., Battistelli, A., & Baldaccini, A. (2021). The social side of innovation: When and why advice network centrality promotes innovative work behaviours. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12434>
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>
- Farrukh, M., Ansari, N. Y., Raza, A., Meng, F., & Wang, H. (2021). High-performance work practices do much, but H.E.R.O does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0448>
- Gelaidan, H. M., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2023). Servant and authentic leadership as drivers of innovative work behaviour: the moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382>
- Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020). It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2445>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2021). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>

-
- Idris, I., & Bahasoan, A. N. (2025). Utilization of blockchain technology in talent management: Increasing transparency and security of the employee recruitment process. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(5s), 336–351. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i5s.630>
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2020). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- Kmiecik, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0134>
- Muñoz, R. M., Andrade, S. M., Peña, I., & Donate, M. J. (2022). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0072>
- Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader–member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0005>
- Sürücü, L., Yıldız, H., & Sağbaş, M. (2023). Paternal leadership and employee creativity: the mediating role of psychological safety. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-01-2022-0011>
- Ullah, I., Hameed, R. M., & Mahmood, A. (2023). The impact of proactive personality and psychological capital on innovative work behavior: evidence from software houses of Pakistan. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2022-0022>
- van Assen, M. F., & Caniëls, M. C. J. (2022). Economic and social LMX and innovative work behaviour: the moderating effect of paradox mindset. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0234>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D. (2022). Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2021). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0091>
- Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J. M. P., & Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0112>
- Zia, A., Memon, M., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2024). Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: a serial mediation model. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2023-0311>
-