

Membangun *Innovative Work Behavior* di Era Digital: Kompetensi Digital, *Agility* Karyawan, dan Lingkungan Kerja Digital

Noerchoidah^{1*}, Amanda Rizky Rossitika², Siti Istikhoro³, Dhyah Harjanti⁴, Rismawati Br Sitepu⁵

Universitas PGRI Adi Buana, Indonesia^{1,3}

Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Indonesia²

Universitas Kristen Petra, Indonesia⁴

Podomoro University, Indonesia⁵

*Email korespondensi: noerchoidah@unipasby.ac.id

Abstract

This study aims to analyze the effect of digital competence on employee agility and innovative work behavior, as well as the mediating role of employee agility and the moderating role of the digital work environment among employees in the creative graphic design industry in East Java. This study uses a quantitative method. Data collection was conducted using an online questionnaire via Google Forms. The sample was determined using purposive sampling. A total of 180 questionnaires were collected and analyzed using PLS-SEM in SmartPLS. This study found that digital competence has a positive and significant impact on employee agility and innovative work behavior. In addition, employee agility was found to mediate the relationship between digital competence and innovative work behavior, indicating that agility plays an important role in creating innovative work behavior. This study also found that the digital work environment moderates the relationship between digital competence and employee agility, highlighting the importance of a technology-supportive work environment to improve work effectiveness. These findings contribute to Dynamic Capability Theory, emphasizing that digital competence and employee agility function as dynamic capabilities that drive organizational innovation and competitiveness. Practical and research implications are discussed.

Keywords: digital competence; digital work environment; employee agility; innovative work behavior.

<https://doi.org/10.26740/jim.v14n1.p129-142>

Received: January 7, 2026; Revised: February 26, 2026; Accepted: March 13, 2026; Available online: March 16, 2026

Copyright © 2026, The Authors. Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Revolusi Industri 4.0 menciptakan peluang untuk mengubah cara bisnis beroperasi dengan meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan kualitas produk, serta memungkinkan pembuatan produk yang lebih kompleks dan dipersonalisasi. Namun, dengan kemajuan teknologi ini, kompetensi digital dan adaptasi cepat terhadap teknologi menjadi hal yang sangat penting bagi tenaga kerja, terutama di industri yang sangat terhubung dengan perubahan teknologi, seperti industri kreatif.

Saat ini dunia memasuki fase baru dengan *Society 5.0* sebagai langkah maju untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam kehidupan sosial. *Society 5.0* menekankan pada pemanfaatan teknologi canggih untuk menciptakan solusi inovatif yang tidak hanya mendorong kemajuan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat sosial yang lebih luas. Karyawan dihadapkan pada tantangan untuk tidak hanya memiliki kompetensi digital yang tinggi, tetapi juga *agility* dalam merespons perubahan dan berinovasi dengan cepat.

Industri kreatif merupakan salah satu sektor yang paling terdampak oleh perkembangan ini karena proses produksinya sangat bergantung pada penggunaan teknologi digital, inovasi, dan ide-ide baru dalam waktu yang singkat. Industri di sektor ini tidak lagi dapat mengandalkan kreativitas individu saja akibat siklus tren yang cepat, persaingan global, dan penetrasi platform digital. Sebaliknya, mereka membutuhkan karyawan yang dapat secara konsisten menunjukkan *innovative work behavior*, mulai dari pengembang ide dan pengembangan hingga penerapan ide baru dalam pekerjaan sehari-hari mereka (Handiman & Adam, 2024)

Kraus et al. (2023) menyoroti bagaimana inovasi dan digitalisasi telah menjadikan eksperimen dan ketangkasan sebagai hal yang esensial bagi keberlanjutan organisasi. Untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang semakin dinamis dan tidak terduga, organisasi harus membangun kompetensi organisasi dan individu. Selain menghasilkan karya asli, karyawan di industri kreatif diharapkan memiliki keahlian teknologi, cepat dalam mengadopsi alat digital baru ke dalam proses kreatif mereka, dan fleksibel dalam merespons perubahan dalam memenuhi keinginan konsumen. Dengan kata lain, pembentukan *innovative work behavior* sebagian besar bergantung pada kompetensi digital, kelincahan karyawan, dan lingkungan kerja digital yang mendukung.

Innovative Work Behavior (IWB) mengacu pada kemampuan individu menghasilkan gagasan baru, memperkenalkan perubahan, dan menerapkan solusi baru di tempat kerja (Tiarah & Avicenna, 2025). Halawa et al. (2023) menyatakan bahwa industri kreatif tren dan teknologi berubah dengan cepat, perilaku inovatif sangat penting. Karyawan yang menunjukkan IWB tidak hanya menghasilkan ide-ide baru tetapi juga secara aktif berpartisipasi dalam mengubah proses kerja dan menerapkan inovasi yang meningkatkan efisiensi atau kualitas. Penelitian menunjukkan bahwa IWB dihasilkan dari lingkungan yang suportif dan potensi individu untuk menyesuaikan dengan kondisi yang dinamis dan tantangan (Akram et al., 2020; Noerchoidah et al., 2020).

Hal ini sejalan dengan kebutuhan akan *agility* karyawan. *Agility* karyawan merujuk pada kemampuan individu untuk dengan cepat beradaptasi, bereaksi terhadap perubahan, dan mengelola ketidakpastian dalam lingkungan kerja yang dinamis (Alabood & Manakkattil, 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa *agility* karyawan terkait erat dengan kemampuan organisasi untuk mempertahankan kinerja di tengah perubahan teknologi dan pasar, serta dapat berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan berbagai sumber daya psikologis dan organisasional untuk mendukung perilaku inovatif (Dzimidienė & Bagdziūnienė, 2022; Chong & Zainal, 2024; Alviani et al., 2024).

Agility ini sangat bergantung pada kompetensi digital yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi digital di sini tidak hanya didefinisikan sebagai kemampuan teknis untuk mengoperasikan perangkat lunak atau platform, tetapi juga kapasitas yang lebih luas untuk mencari, memproses, dan menggabungkan informasi digital untuk mendukung pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa kompetensi digital berkontribusi pada kesiapan digital dan *agility* karyawan dalam menghadapi perubahan dalam proses kerja berbasis teknologi (Nuha & Pahlevi, 2024). Temuan ini menyarankan bahwa kepemimpinan digital memiliki potensi untuk mempengaruhi IWB tidak secara langsung, tetapi melalui peningkatan kompetensi digital karyawan, yang kemudian memungkinkan mereka bekerja dengan lebih lincah.

Selain itu, lingkungan kerja digital berperan sebagai variabel moderasi dalam industri kreatif memiliki keurgensian karena mendukung fleksibilitas, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan teknologi. Dengan memfasilitasi komunikasi dan interaksi sosial, lingkungan ini memperkuat hubungan antara kompetensi digital dan *agility* karyawan. Dalam industri kreatif yang dinamis, lingkungan yang mendukung *agility* karyawan dapat mempercepat adopsi teknologi baru, meningkatkan kompetensi digital, dan mendorong ide-ide kreatif, sehingga meningkatkan inovasi. Lingkungan kerja digital yang dimaksud mencakup tidak hanya infrastruktur teknologi, tetapi juga praktik kerja berbasis *platform*, sistem kolaborasi *online*, fleksibilitas kerja, dan budaya yang mendorong eksplorasi teknologi baru (Selimović et al., 2021). Sejalan dengan itu, kajian tentang digital workplace menekankan bahwa rancangan lingkungan kerja digital yang terintegrasi dan kolaboratif dapat menjadi pengungkit inovasi organisasi melalui pengalaman kerja yang lebih terkoneksi, responsif, dan mendukung eksperimen (Chatterjee et al., 2023).

Studi tentang hubungan langsung antara *agility* dan IWB juga menemukan bahwa karyawan yang lebih *agility* cenderung lebih sering menghasilkan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru di tempat kerja (Dzimidienė & Bagdžiūnienė, 2022; Windiyanaputri & Surya Darmawan, 2024). Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya menganalisis *agility* sebagai prediktor kinerja atau kesiapan untuk perubahan, bukan sebagai hubungan kritis antara kompetensi digital dan perilaku inovatif, terutama dalam konteks industri kreatif. Kompetensi digital dan IWB memperlihatkan bahwa kompetensi digital tampaknya berkaitan dengan IWB karyawan (Nurhayati et al., 2023; Setyawan et al., 2025). Selain itu, kompetensi digital berperan penting dalam meningkatkan *agility* karyawan, yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan berbasis teknologi (Kraus et al., 2023; Subariyanti et al., 2025; Nuha & Pahlevi, 2024). Chatterjee et al. (2023) meneliti lingkungan kerja digital dan menemukan bahwa lingkungan kerja digital yang terintegrasi dan kolaboratif meningkatkan kinerja organisasi dan inovasi.

Research gap yang muncul dari penelitian sebelumnya tersebut adalah meskipun banyak penelitian yang mengkaji peran kompetensi digital dalam mendukung *agility* karyawan dan IWB, sebagian besar tidak mengidentifikasi *agility* karyawan sebagai mediator yang menghubungkan kompetensi digital dan IWB di industri kreatif dan peran lingkungan kerja kreatif sebagai moderator belum banyak diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi kekosongan tersebut dengan menghubungkan *agility* karyawan sebagai mediator antara kompetensi digital dan IWB, yang belum banyak dibahas, terutama dalam konteks industri kreatif yang memiliki tantangan unik terkait adopsi teknologi dan kreativitas. Penelitian ini memberikan kebaruan dengan mengintegrasikan kompetensi digital, *agility* karyawan, dan lingkungan kerja digital dalam sebuah model yang lebih holistik untuk menjelaskan IWB. Penelitian juga mengusulkan bahwa *agility* karyawan bertindak sebagai mediator antara kompetensi digital dan IWB, yang sebelumnya belum banyak dibahas dalam literatur serta peran lingkungan kerja digital sebagai moderasi antara kompetensi digital dan *agility* karyawan masih relatif terbatas, khususnya dalam industri kreatif, di mana perubahan cepat dan adopsi teknologi memainkan peran besar dalam keberlanjutan inovasi.

Dynamic Capabilities Theory (DCT) (Teece, 2007) adalah teori utama yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi digital, *agility* karyawan, dan IWB dalam konteks lingkungan kerja digital. Teori ini menekankan bahwa organisasi perlu mengembangkan kemampuan dinamis mereka untuk menyesuaikan dengan situasi yang sangat dinamis, yang sangat relevan dengan perubahan teknologi dan transformasi digital di dunia kerja saat ini. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap *agility* karyawan, menguji kompetensi digital terhadap perilaku inovatif, mengevaluasi peran mediasi *agility* karyawan dalam hubungan antara kompetensi digital dan IWB; serta menguji peran moderasi lingkungan kerja digital pada hubungan antara kompetensi digital dan *agility* karyawan.

Kajian Pustaka

Kompetensi Digital

Kompetensi digital sebagai faktor kunci dalam transformasi digital organisasi. Kompetensi digital karyawan merupakan faktor penting dalam mendorong kesuksesan transformasi digital, karena membantu organisasi mengintegrasikan teknologi dan secara sistematis mengubah proses kerja (Blanka et al., 2022). Kompetensi digital sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia dalam mendorong kemampuan beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar (Nauli et al., 2025). Kompetensi digital selain mempengaruhi *skill* teknis, juga kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif dalam menggunakan teknologi, dan menghasilkan solusi inovatif dalam lingkungan kerja digital. Dalam kerangka DCT, kompetensi digital berperan sebagai salah satu kapabilitas dinamis yang penting bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar yang cepat.

Agility Karyawan

Agility karyawan atau kelincahan karyawan merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan dengan perubahan yang sangat cepat, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital (Chong & Zainal, 2024). Karyawan yang *agile* mampu merespons tantangan dan perubahan dengan cepat, membuat keputusan yang tepat, serta memanfaatkan peluang yang ada, baik itu dalam konteks kerja individu atau tim (Muduli & Choudhury, 2024) dan juga dapat menciptakan keunggulan kompetitif melalui respons yang cepat dan fleksibel terhadap perubahan kebutuhan pasar (Harl & Milfelner, 2025). Melalui DCT (Teece, 2007), *agility* karyawan dipandang sebagai bagian dari kapabilitas dinamis organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dan menyesuaikan sumber daya serta proses internalnya dengan perubahan yang cepat.

Innovative Work Behavior (IWB)

IWB mengacu pada perilaku individu yang berfokus pada penciptaan serta penerapan gagasan baru yang bermanfaat di tempat kerja (Noerchoidah et al., 2025). IWB merupakan salah satu pendorong utama keberhasilan dalam organisasi modern, terutama dalam menghadapi tantangan persaingan yang semakin kompleks (Noerchoidah & Harjanti, 2019; Jankelová et al., 2021). De Jong & Den Hartog (2010) menyampaikan, IWB mencakup berbagai aktivitas dalam suatu organisasi, mulai dari eksplorasi ide hingga implementasi. Dalam hal ini, IWB tidak hanya mencakup kreativitas, tetapi juga langkah-langkah praktis untuk mewujudkan ide-ide baru yang berdampak pada organisasi. Dalam kerangka DCT, IWB dapat dilihat sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengelola perubahan melalui eksplorasi dan eksploitasi ide baru.

Lingkungan Kerja Digital

Lingkungan kerja digital mengalami perkembangannya sangat pesat seiring dengan kemajuan teknologi yang membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi. Lingkungan kerja digital merujuk pada lingkungan kerja yang mengintegrasikan teknologi digital untuk mendukung operasional sehari-hari, termasuk komunikasi, kolaborasi, dan pelaksanaan tugas (Marsh et al., 2024). Lingkungan kerja digital sebagai ruang di mana teknologi digital tidak hanya memengaruhi alur kerja, tetapi juga mengubah cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan berinovasi. Lingkungan kerja digital tidak hanya berfokus pada penggunaan perangkat teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam proses bisnis, metode komunikasi, dan budaya organisasi (Valtonen et al., 2025).

Hubungan antar Variabel

Di era transformasi digital yang cepat ini, kompetensi digital tidak lagi sekadar keterampilan tambahan bagi karyawan, melainkan kompetensi inti yang menentukan seberapa baik individu dapat merespons dan berkontribusi dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan berbasis teknologi. Kompetensi ini merupakan landasan esensial yang memungkinkan karyawan tidak hanya menggunakan teknologi, tetapi juga beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tuntutan kerja baru. Penelitian empiris membuktikan bahwa kompetensi digital memiliki hubungan kuat dan positif dengan *agility* karyawan, yaitu kemampuan karyawan untuk beradaptasi, merespons perubahan dengan cepat, dan memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan kerja yang transformatif (Nadzim & Halim, 2025). Kompetensi digital berperan sebagai *enabler* penting yang membantu karyawan mengembangkan *agility* yang efektif di era digital (Blanka et al., 2022; Muduli & Choudhury, 2024; Nauli et al., 2025).

H1: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *agility* karyawan Kompetensi Digital dan IWB

Kompetensi digital dipahami sebagai seperangkat kemampuan karyawan untuk menggunakan, memahami, dan mengelola teknologi digital secara efektif dalam tugas pekerjaan mereka (Audrin et al., 2024). Kompetensi digital selain keterampilan teknis dalam mengoperasikan perangkat lunak atau *platform digital*, tetapi juga pemikiran kritis digital, pemecahan masalah berbasis teknologi, dan kemampuan untuk berkolaborasi dan berinovasi melalui alat digital. Tinjauan literatur sistematis yang dilakukan oleh Liu et al. (2024); Sary et al. (2023); Carvalho et al. (2023), pentingnya peran kompetensi digital dalam hubungan otonomi digital dan IWB.

H2: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB

Keterampilan beradaptasi karyawan merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, merespons kondisi kerja yang dinamis, dan menunjukkan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan. Keterampilan beradaptasi karyawan diyakini sebagai prediktor penting terhadap IWB, termasuk eksplorasi, pengembangan, advokasi, dan mengaplikasikan metode baru yang bermanfaat bagi organisasi (Alviani et al., 2024). Kekuatan adaptasi karyawan, yang mencakup kemampuan berpikir kreatif, bertindak proaktif, dan merespons tantangan dengan fleksibilitas, merupakan faktor utama dalam mendorong IWB (Alabood & Manakkattil, 2023; Nurhayati et al., 2023; Noerchoidah et al., 2025)). Individu dengan tingkat adaptasi yang tinggi lebih mampu merespons kondisi yang berubah dengan cepat, memecahkan masalah secara kreatif, dan berinovasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, terdapat hubungan yang signifikan antara *agility* karyawan dan IWB, karena keduanya melibatkan kemampuan untuk beradaptasi, menciptakan solusi baru, dan mengelola ketidakpastian di lingkungan kerja.

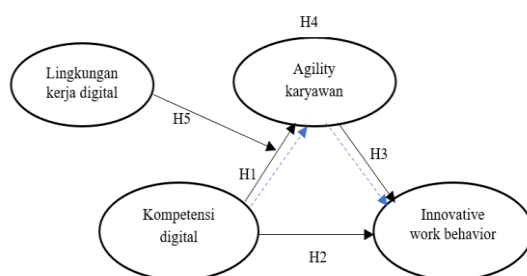
H3: *Agility* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB

Kompetensi digital berperan penting memperkuat kemampuan teknis individu dalam membentuk *agility* karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Nadzim & Halim (2025) menyoroti bahwa kompetensi digital secara signifikan mempengaruhi *agility* karyawan, sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi individu di lingkungan kerja berbasis teknologi. *Agility* karyawan sendiri memainkan peran krusial dalam memfasilitasi IWB. Karyawan yang menguasai kompetensi digital akan lebih siap dan lebih agile, yang pada gilirannya memfasilitasi IWB yang berkontribusi pada penciptaan ide baru, solusi adaptif, dan implementasi perubahan produktif di organisasi modern (Ariska et al., 2025). Liu et al. (2024) menyampaikan karyawan yang *agile* tidak hanya memiliki keterampilan digital, tetapi juga dapat menyesuaikan diri dengan cepat, mengadaptasi strategi baru, dan mengimplementasikan solusi inovatif ketika menghadapi perubahan atau tantangan yang tidak terduga.

H4: *Agility* karyawan memediasi kompetensi digital dan IWB

Kompetensi digital memungkinkan individu untuk memahami proses kerja digital, memanfaatkan *platform digital* secara efektif, dan merespon tantangan berbasis teknologi dengan solusi kreatif (Nuha & Pahlevi, 2024). Namun, pengaruh kompetensi digital tidak akan sepenuhnya meningkatkan *agility* tanpa faktor eksternal atau kontekstual yang membentuknya, yaitu lingkungan kerja digital itu sendiri. Tanpa lingkungan kerja digital yang mendukung, kompetensi digital mungkin tidak sepenuhnya memperkuat *agility* karyawan.

H5: Lingkungan kerja digital memoderasi kompetensi digital dan *agility* karyawan



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Sumber: Author (2026)

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menguji hubungan antara variabel yang diteliti dan mengembangkan penjelasan tentang bagaimana kompetensi digital dapat meningkatkan *agility* karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi IWB, serta untuk mengeksplorasi peran mediasi *agility* karyawan dan peran moderasi lingkungan kerja digital dalam hubungan ini. Data penelitian diperoleh dari penyebaran kuesioner secara online melalui *google form*. Semua karyawan industri kreatif di bidang desain grafis di Jawa Timur sebagai populasi penelitian. Teknik *purposive sampling* dipilih untuk menentukan sampel, dengan ketentuan berikut: karyawan yang bekerja di industri kreatif dan memiliki pengalaman menggunakan alat atau platform digital dalam pekerjaan sehari-hari. Ukuran sampel minimum ditentukan dengan mengalikan jumlah indikator dalam model penelitian dengan jumlah parameter (5-10) (Hair et al., 2019). Jumlah indikator penelitian adalah $17 \times 10 = 170$ responden, namun penelitian ini menggunakan 180 responden. Meskipun sampel 170 sudah mencukupi sesuai dengan pedoman (Hair et al., 2019), penggunaan 180 responden dalam penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan akurasi estimasi parameter dan keandalan temuan. Dengan lebih banyak sampel, penelitian ini mampu memberikan hasil yang lebih valid dan berdaya guna dalam memberikan gambaran yang lebih representatif mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Instrumen penelitian untuk kompetensi digital diadopsi dari Eshet-alkalai (2004) mencakup 4 item: keterampilan teknis, pemecahan masalah digital, kolaborasi online, dan literasi informasi digital. *Agility* karyawan diadopsi dari McKinsey & Company (2016) dan terdiri dari 4 item yang mengukur ketahanan, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, dan kemampuan bekerja di lingkungan yang tidak pasti, dan kemampuan mengambil keputusan cepat. IWB didasarkan pada De Jong & Den Hartog (2010) dan terdiri dari 5 item: eksplorasi ide, pengembangan ide, promosi ide, implementasi ide, dan dukungan untuk inovasi. Lingkungan kerja digital diadopsi dari Kauffeld et al. (2020) terdiri 4 item, yang mengukur akses terhadap teknologi, dukungan untuk kolaborasi digital, budaya digital di tempat kerja, dan pelatihan dan pengembangan digital. Setiap item menggunakan skala Likert 5 poin dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Data yang dikumpulkan kemudian ditabulasi untuk analisis menggunakan SEM-PLS dengan perangkat lunak SmartPLS.

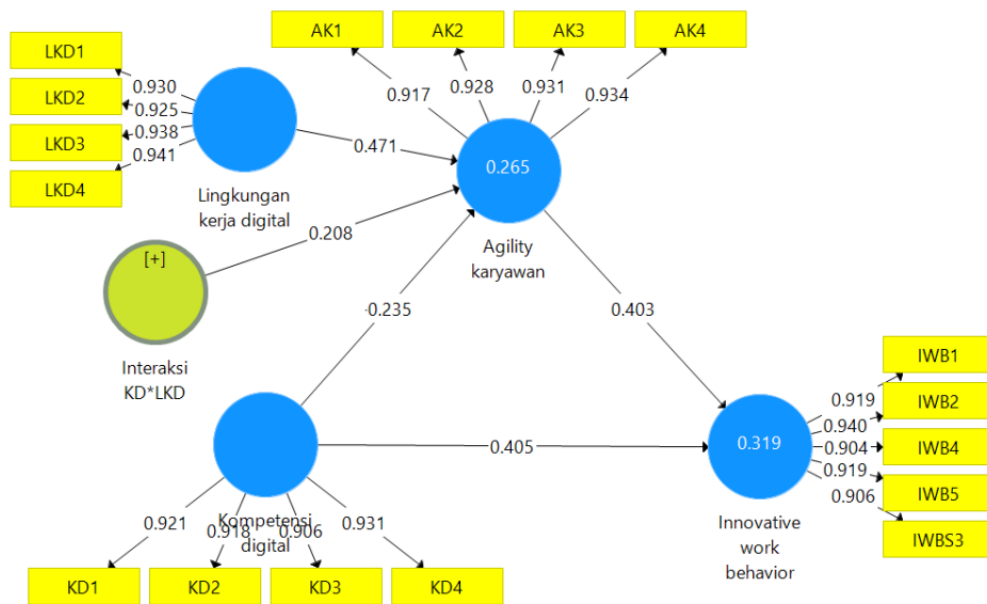
Hasil Penelitian

Karakteristik Demografi Responden

Industri kreatif di Jawa Timur, berdasarkan sampel 180 responden, didominasi oleh laki-laki (60%) dan perempuan (40%). Sebagian besar responden berusia 25-34 tahun (45%), 30% berusia 18-24 tahun, dan hanya 5% berusia 45 tahun ke atas, menunjukkan bahwa industri ini lebih menarik bagi generasi muda. Sebagian besar responden memiliki pendidikan D3/S1 (75%); 10% hanya memiliki pendidikan SMA atau kejuruan; dan 15% memiliki gelar S2/S3. Selain itu, 40% responden memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun, menunjukkan bahwa banyak karyawan di industri kreatif sudah memiliki pengetahuan yang cukup. 30% responden memiliki pengalaman 5-10 tahun, dan 15% memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun. Distribusi demografis ini menunjukkan bahwa responden memiliki peran yang beragam di dalam perusahaan.

Outer Model

Bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang mengukur setiap konstruk (variabel laten). *Outer model* dapat dievaluasi melalui pengujian validitas konvergen, seperti yang ditunjukkan oleh nilai *loading factor* $> 0,7$, yang menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator dan variabel laten, serta menunjukkan bahwa indikator tersebut memadai untuk mengukur konstruk yang dimaksud serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $> 0,5$. Selain itu, uji reliabilitas diukur melalui *Composite Reliability* (CR), dan *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ menunjukkan reliabilitas yang baik. Validitas diskriminatif dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker untuk menilai apakah indikator untuk setiap konstruksi secara signifikan berbeda satu sama lain.



Sumber: Author (2026)

Gambar 2. Hasil Outer Model

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel dan item	Loading Factor	Cronbach Alpha	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (CR)
Kompetensi Digital				
KD1	0,921	0,939	0,844	0,956
KD2	0,918			
KD3	0,906			
KD4	0,931			
Agility Karyawan				
AK1	0,917	0,946	0,860	0,961
AK2	0,928			
AK3	0,931			
AK4	0,934			
Innovative Work Behavior (IWB)				
IWB1		0,953	0,842	0,964
IWB2	0,919			
IWB3	0,940			
IWB4	0,904			
IWB5	0,919			
	0,906			
Lingkungan Kerja Digital				
LKD1	0,930	0,951	0,871	0,954
LKD2	0,925			
LKD3	0,938			
LKD4	0,941			

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 1 memberikan bukti bahwa nilai *loading factor* > 0,7 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 pada masing-masing variabel kompetensi digital, *agility* karyawan, IWB, dan lingkungan kerja digital sehingga terbukti valid. Pengujian reliabilitas juga terbukti masing-masing variabel memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 dan nilai *Composite Reliability* (CR), dan *Cronbach's Alpha* > 0,7 sehingga dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Validitas Diskriminan – Fornell–Larcker

Variabel	AK	IWB	KD	LKD
<i>Agility</i> karyawan (AK)	0,927			
<i>Innovative work behavior</i> (IWB)	0,393	0,918		
Kompetensi digital (KD)	0,023	0,396	0,919	
Lingkungan kerja digital (LKD)	0,421	0,707	0,418	0,933

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 2 mengkonfirmasi bahwa semua konstruk dalam model ini memenuhi validitas diskriminan sesuai dengan Kriteria Fornell-Larcker. Setiap konstruk memiliki nilai yang lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, menunjukkan bahwa konstruk-konstruk ini tidak tumpang tindih secara signifikan.

Inner Model

Inner model menguji hubungan struktural antara variabel laten dalam suatu model. *Inner model* berfokus pada hubungan antar variabel laten dan menguji efek langsung dan tidak langsung. Evaluasi dilakukan melalui koefisien jalur dan *R Square* (R^2).

Tabel 3. *R Square* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>
<i>Agility</i> karyawan	0,265
<i>Innovative work behavior</i>	0,319

Sumber: Data Diolah (2025)

Nilai R^2 untuk *agility* karyawan adalah 0,265, yang berarti 26,5%, *agility* karyawan dipengaruhi kompetensi digital, lingkungan kerja digital, dan interaksi antara KD*LKD, sementara variabel di luar lingkup studi ini mempengaruhi 73,5%. Nilai R^2 untuk *Innovative work behavior* adalah 0,319, artinya 31,9% *Innovative work behavior* dipengaruhi *agility* karyawan dan kompetensi digital, namun sekitar 68,1% variasi dalam IWB tetap tidak dijelaskan oleh model. Untuk meningkatkan akurasi model dan memperkaya penjelasan tentang *agility* karyawan dan *innovative work behavior*, sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan yang mengeksplorasi variabel-variabel lain, seperti: kepemimpinan digital, budaya organisasi, pengembangan SDM, teknologi digital, dan faktor eksternal yang dapat berperan lebih besar dalam menjelaskan variasi yang belum terjangkau oleh model saat ini.

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hipotesis	<i>Paths</i>	<i>Original sample (O)</i>	<i>t-statistics (O/STDEV)</i>	<i>p-values</i>	Keputusan
Pengaruh Langsung:					
H1	Kompetensi digital → <i>Agility</i> karyawan	0,235	3,261	0,001	Diterima
H2	Kompetensi digital → <i>Innovative work behavior</i>	0,405	6,167	0,000	Diterima
H3	<i>Agility</i> karyawan → <i>Innovative work behavior</i>	0,403	5,120	0,000	Diterima
Pengaruh tidak langsung:					
H4	Kompetensi digital → <i>Agility</i> karyawan → <i>Innovative work behavior</i>	0,094	2,813	0,005	Diterima
H5	KD*LKD → <i>Agility</i> karyawan	0,208	2,259	0,024	Diterima

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 4 mengkonfirmasi bahwa semua hipotesis (H1, H2, H3, H4, dan H5) diterima. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *agility* karyawan. Hasil ini didukung oleh nilai *original sample* sebesar 0,235, nilai *t-statistik* sebesar $3,261 > 1,96$, dan *P value* sebesar $0,001 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa H1 diterima. Selain itu, kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap IWB, sebagaimana dibuktikan oleh hasil empiris untuk nilai *original sample* 0,405, nilai *t-statistik* sebesar $6,167 > 1,96$, dan *P value*

0,000 < 0,05, yang mendukung H2. Selain itu, *agility* karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap IWB sebagaimana dibuktikan oleh nilai *original sample* sebesar 0,403, t- statistik sebesar 5,120 > 1,96, dan P *value* sebesar 0,000 < 0,05, yang mendukung H3. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa *agility* karyawan berperan sebagai mediator antara kompetensi digital dan innovative work behavior, dengan nilai *original sample* 0,094, t- statistik sebesar 2,813 > 1,96, dan P *value* sebesar 0,005 < 0,05, sehingga mendukung H4. Selain itu, lingkungan kerja digital memoderasi kompetensi digital dan *agility* karyawan, sebagaimana dibuktikan oleh nilai *original sample* sebesar 0,208, t statistik sebesar 2,259 > 1,96, dan P *value* sebesar 0,0024 < 0,05, sehingga mendukung H5.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi Digital Terhadap Agility Karyawan Industri Kreatif di Jawa Timur

Hasil empiris menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *agility* karyawan di industri kreatif desain grafis di Jawa Timur. Artinya, ketika karyawan memiliki keterampilan dan pemahaman yang kuat tentang teknologi digital, mereka cenderung dapat menyesuaikan dengan situasi perubahan di tempat kerjanya, seperti tren digital baru, perangkat lunak baru, atau bahkan perubahan dalam kebutuhan klien.

Pada industri kreatif desain grafis di Jawa Timur memanfaatkan berbagai jenis perangkat lunak digital yang terus berkembang, seperti: *Adobe Photoshop*, *illustrator*, dan *corelDRAW*. Kompetensi digital karyawan yang kuat dalam menggunakan perangkat lunak ini memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan perangkat lunak baru yang sering diluncurkan oleh pengembang. Kemampuan untuk menguasai perangkat lunak terbaru mendukung *agility* dalam menghadapi tuntutan proyek yang dinamis dan beragam dari klien. Dalam DCT, ini mencakup dua komponen utama: eksplorasi teknologi baru (seperti mempelajari perangkat lunak terbaru) dan eksploitasi teknologi tersebut untuk menciptakan solusi kreatif yang relevan bagi klien.

Karyawan desain grafis di Jawa Timur semakin diharuskan untuk mengembangkan kompetensi digital mereka guna mempertahankan daya saing dan relevansi di pasar yang berubah dengan cepat. Karyawan yang mampu menggunakan teknologi baru, beradaptasi dengan perubahan cepat, dan mengembangkan solusi kreatif akan menjadi aset berharga bagi industri kreatif di Jawa Timur. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Ahmad Nadzim & Abdul Halim (2025) dan Nuha & Pahlevi (2024), menemukan bahwa kompetensi digital memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *agility* karyawan di universitas-universitas di Malaysia. Lai et al. (2021) menunjukkan bahwa kompetensi IT (komponen penting dari kompetensi digital) memiliki korelasi positif dengan *agility* karyawan, sebagaimana dipersepsikan melalui tugas-tugas adaptif.

Pengaruh Kompetensi Digital terhadap IWB Karyawan Industri Kreatif di Jawa Timur

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi digital memengaruhi IWB karyawan industri kreatif desain grafis di Jawa Timur. Karyawan dengan kompetensi digital yang lebih tinggi akan mampu meningkatkan IWB mereka dengan mencari dan mengadopsi teknologi baru, menggabungkan ide untuk mengembangkan solusi kreatif, serta merancang konten digital interaktif sebagai bagian dari rutinitas mereka. Dalam industri desain grafis di Jawa Timur, kompetensi digital berperan penting dalam mendorong IWB karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan digital tinggi mampu menggunakan perangkat lunak desain terbaru, seperti: *adobe photoshop* atau *illustrator*, serta mengadopsi teknologi baru seperti animasi 3D dan realitas virtual (VR). Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif yang lebih segar dan relevan dengan kebutuhan pasar yang dinamis.

IWB karyawan dalam desain grafis juga dipengaruhi oleh kemampuan mereka untuk mengeksplorasi teknologi baru dan berkolaborasi secara digital. Desainer yang mahir dalam kolaborasi *online* dengan tim lintas disiplin dapat mempercepat proses kreatif, menciptakan solusi desain yang lebih efisien dan berkualitas. Misalnya, kemampuan menggunakan *platform cloud* untuk berbagi dan mengedit *file* desain secara *real-time* meningkatkan kecepatan kerja dan mendukung inovasi yang lebih cepat.

Kompetensi digital merujuk pada DCT memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap teknologi baru, berinovasi dalam pekerjaan mereka, dan mempercepat proses kreatif. Hal ini tidak hanya mendukung IWB, tetapi juga memastikan bahwa karyawan dapat terus bersaing dan relevan di industri yang dinamis seperti desain grafis. Studi ini didukung oleh Sary et al. (2023) dan Carvalho et al. (2023) bahwa meningkatkan kemampuan digital individu akan mendorong IWB.

Pengaruh Agility Karyawan terhadap IWB Karyawan Industri Kreatif di Jawa Timur

Studi ini membuktikan pengaruh positif dan signifikan dari *agility* karyawan terhadap IWB karyawan Industri kreatif desain grafis di Jawa Timur. Karyawan dengan tingkat *agility* tinggi cenderung unggul dalam menghasilkan ide, mempromosikannya, dan mengimplementasikannya untuk menambah nilai bagi industri, karena mereka terbiasa menjelajahi cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, mempertimbangkan alternatif, dan dengan cepat menyesuaikan strategi saat kondisi berubah.

Industri kreatif desain grafis ditandai oleh tren dinamis, teknologi, dan preferensi konsumen yang terus berubah, menjadikan *agility* sebagai aset penting bagi karyawan untuk tetap inovatif dan produktif. Industri kreatif di Jawa Timur, termasuk desain, media digital, dan konten kreatif, membutuhkan pekerja tidak hanya menguasai keterampilan teknis tetapi juga menggunakan kemampuan kognitif dan adaptif untuk mendorong inovasi dalam rutinitas kerja mereka.

Berdasarkan Teece (2007) *Dynamic Capabilities Theory*, dalam lingkungan kerja yang dinamis, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi bergantung pada kapasitas individu-individu di dalamnya, termasuk *agility* karyawan sebagai sumber daya dinamis yang mendukung penciptaan dan realisasi ide-ide baru secara efektif. Karyawan yang *agility* dapat merespons perubahan dengan strategi inovatif, sehingga meningkatkan IWB dalam praktik kerja sehari-hari. Secara empiris, beberapa studi menunjukkan bahwa kelincahan secara positif terkait dengan IWB (Alabood & Manakkattil, 2023; Dzimidienė & Bagdžiūnienė, 2022).

Agility Karyawan Memediasi Kompetensi Digital dan IWB Karyawan Industri Kreatif di Jawa Timur

Studi ini secara empiris membuktikan bahwa *agility* karyawan berperan sebagai mediator antara kompetensi digital dan IWB karyawan industri kreatif desain grafis Jawa Timur. Kompetensi digital merupakan sumber daya individu yang strategis dalam organisasi modern. Kompetensi digital yang dimiliki karyawan memengaruhi respons adaptif mereka terhadap lingkungan kerja yang dinamis, yang dikenal sebagai *agility* karyawan. Secara konseptual, *agility* berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan kemampuan individu dengan perilaku kerja inovatif, yang tercermin dalam penciptaan, promosi, dan implementasi ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.

Pada industri kreatif desain grafis di Jawa Timur, di mana tren teknologi, pasar, dan preferensi konsumen bergerak dengan cepat, karyawan dengan kompetensi digital yang kuat cenderung lebih *agile*. *Agility* ini memungkinkan mereka mengintegrasikan dan menggabungkan keterampilan digital dengan kebutuhan inovasi kreatif, yang pada akhirnya mendorong innovative behavior yang konsisten dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung konsep *dynamic capabilities*, bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi, belajar, dan berinovasi bergantung pada kapasitas adaptif individu-individu di dalamnya. *Agility* karyawan menjadi kemampuan dinamis tingkat mikro yang memungkinkan kompetensi digital terwujud dalam IWB. Karyawan kreatif yang *agile* tidak hanya mengadopsi teknologi digital tetapi juga menggunakannya secara aktif untuk mengidentifikasi peluang baru, mengembangkan solusi kreatif, dan menerapkan ide-ide inovatif dalam pekerjaan mereka. Temuan ini memperkuat temuan studi ini bahwa *agility* dapat memediasi hubungan antara kompetensi terkait digital dan hasil kerja (Chong & Zainal, 2024).

Lingkungan Kerja Digital Memoderasi Kompetensi Digital dan Agility Karyawan Industri Kreatif di Jawa Timur

Lingkungan kerja digital mencakup desain tempat kerja berbasis teknologi, dukungan infrastruktur digital, budaya digital, akses teknologi, dan kebijakan kerja yang memfasilitasi penggunaan alat digital. Lingkungan kerja merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antara kompetensi digital dan *agility* karyawan. Moderasi berarti lingkungan

kerja digital mengubah kekuatan atau arah pengaruh kompetensi digital terhadap *agility* karyawan. Dalam lingkungan digital yang mendukung, kompetensi digital karyawan akan lebih mudah diterjemahkan menjadi *agility* karena karyawan memiliki ruang untuk menerapkan keterampilan ini, akses ke alat yang memadai, dan dukungan organisasi untuk inovasi dan adaptasi teknologi.

Di industri kreatif desain grafis di Jawa Timur, karyawan sering berurusan dengan teknologi kreatif terkini (perangkat lunak desain, platform kolaborasi digital, alat animasi dan multimedia, dll). Lingkungan kerja digital yang baik, seperti fasilitas kerja hybrid/virtual yang terorganisir dengan baik, dukungan manajemen untuk adopsi teknologi baru, dan budaya digital yang mendorong eksplorasi teknologi terbaru, akan memperkuat pengaruh kompetensi digital terhadap *agility* karyawan untuk bergerak cepat, beradaptasi dengan tren yang berubah, dan menyelesaikan pekerjaan secara responsif. Lingkungan kerja digital menekankan bahwa lingkungan kerja digital dapat mengubah cara organisasi bekerja, berkolaborasi, dan berinovasi, menyarankan bahwa konteks digital yang kuat akan memfasilitasi penggunaan kompetensi digital untuk mendorong *agility* (Chatterjee et al., 2023).

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Studi ini menemukan bahwa kompetensi digital secara positif mempengaruhi baik *agility* karyawan maupun perilaku kerja inovatif. Kelincuhan karyawan juga secara positif mempengaruhi perilaku kerja inovatif dan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi digital dan IWB, sehingga menghubungkan keduanya. Akhirnya, lingkungan kerja digital memoderasi hubungan antara kompetensi digital dan *agility* karyawan, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung teknologi digital dapat meningkatkan efektivitas keduanya dalam menghadapi tantangan kerja.

Studi ini menawarkan beberapa implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia di industri kreatif. Perusahaan dapat mengidentifikasi pentingnya kompetensi digital bagi karyawan dan memfasilitasi pelatihan dan pengembangan keterampilan digital untuk meningkatkan *agility* karyawan. Selain itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja digital yang mendukung agar karyawan dapat memanfaatkan teknologi secara lebih efektif, yang pada gilirannya dapat mendorong inovasi dan kreativitas dalam pekerjaan mereka. Selain itu, perusahaan perlu fokus pada pengembangan kelincuhan karyawan, yang dapat berfungsi sebagai faktor penghubung antara kompetensi digital dan *innovative behavior*.

Studi ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sampel terdiri dari karyawan di industri kreatif di Jawa Timur saja, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke industri atau wilayah geografis lain. Kedua, studi ini bersifat *cross-sectional*, artinya data dikumpulkan pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat mengidentifikasi hubungan sebab-akibat secara mendalam. Ketiga, meskipun kompetensi digital dan *agility* karyawan diukur melalui kuesioner, hasilnya mungkin terpengaruh oleh responden.

Penelitian lebih lanjut sebaiknya mencakup studi *longitudinal* untuk melacak perubahan dalam kompetensi digital, kelincuhan karyawan, dan IWB seiring waktu. Penelitian juga dapat diperluas ke sektor industri lain untuk menguji generalisasi temuan ini. Metode kualitatif mungkin memberikan wawasan yang lebih dalam tentang perkembangan kompetensi digital dan kelincuhan karyawan dalam konteks spesifik. Penelitian lebih lanjut sebaiknya memperluas fokus dengan mengeksplorasi variabel-variabel seperti budaya organisasi, kepemimpinan digital, teknologi digital, dan sistem penghargaan yang dapat memperkaya pemahaman mengenai pengaruh kompetensi digital dan *agility* karyawan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Ahmad Nadzim, S. Z., & Abdul Halim, H. (2025). Unlocking Employee Agility Through Digital Competency and Empowerment. *Advances in Business Research International Journal*, 11(2), 1–23. <https://doi.org/10.24191/abrij.v11i2.8465>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alabood, A., & Manakkattil, S. (2023). Workplace Agility, Intrinsic Motivation, and Role Congruence Antecedents of Innovative Work Behavior: Evidence From Saudi Arabian Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 448–459. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.36](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.36)
- Ariska, F., Candra, I., & Syahrina, I. A. (2025). The Relationship between Learning Agility and Innovative Work Behavior in Teachers at Senior High School X. *Psyche 165 Journal*, 18(2), 183–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.35134/jpsy165.v18i2.572>
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
- Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178(July 2020), 121575. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Carvalho, L. P. de, Poletto, T., Ramos, C. C., Rodrigues, F. de A., de Carvalho, V. D. H., & Nepomuceno, T. C. C. (2023). Predictors of Digital Competence of Public University Employees and the Impact on Innovative Work Behavior. *Administrative Sciences*, 13(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/admsci13050131>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (2024). Employee agility's moderating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: an empirical study. *Cogent Business and Management*, 11(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Dzimidienė, A., & Bagdžiūnienė, D. (2022). The Effect of Employee Agility and Self-Efficacy on Innovative Behavior at Work. *Psichologija*, 67, 70–88. <https://doi.org/10.15388/psichol.2022.60>
- Eshet-alkalai, Y. (2004). Digital-literacy2004-JEMH.pdf. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1), 93–106.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Nitzl, C., & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Handiman, U. T., & Adam, D. (2024). Innovation Work Behavior in the Digital Era: a Systematic Literature Review. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 16(2), 319–342.

<https://doi.org/10.31937/manajemen.v16i2.3938>

- Harl, T., & Milfelner, B. (2025). Nurturing Employee Agility , Creativity , and Engagement : Unveiling the Influence of Internal Marketing. *Administrative Sciences*, 15(12), 1–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15120484>
- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artif Intell Rev*, 56, 1–30. <https://doi.org/https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9266>
- Kraus, S., Ferraris, A., & Bertello, A. (2023). The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100438.
- Lai, H., Pitafi, A. H., Hasany, N., & Islam, T. (2021). Enhancing Employee Agility Through Information Technology Competency: An Empirical Study of China. *SAGE*, 11(2), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440211006687>
- Liu, Z., Chen, X., & Ni, Y. (2024). Good tools are essential to do the job: A study of impact of digital competencies on innovative work behavior of Chinese remote work employees. *Information Development*, 1(21), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02666669241264748>
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Digital workplace technology intensity: qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1–15. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1392997>
- McKinsey, & Company. (2016). *Organizational agility: How to enhance your company's ability to adapt and thrive*. McKinsey Insights.
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(2), 492–512. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2023-0108>
- Nauli, H., Nauli, K., Sinaga, I. S., & ... (2025). Tren Pengembangan Kompetensi Karyawan Dalam Era Digital: Tinjauan Literatur Sistematis. *Sibatik Journal ...*, 4(6), 863–876.
- Noerchoidah, Eliyana, A., & Christiananta, B. (2020). Enhancing Innovative Work Behavior In The Hospitality Industry: Empirical Research From East Java, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 20(1), 96–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.33736/ijbs.3229.2020>
- Noerchoidah, N., & Harjanti, D. (2019). Exploring the Relationship Between Procedural Justice and Innovative Work Behavior in Hospitality Industry. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 21(1), 21–31. <https://doi.org/10.9744/jmk.21.1.21-31>
- Noerchoidah, N., Istikhoroh, S., Harjanti, D., Wijayadne, D. R., & Wibowo, T. S. (2025). Employee Voice, Authentic Leadership, Innovative Work Behavior and Psychological Empowerment: A Multilevel Moderated Mediation. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 11(3), 1011. <https://doi.org/10.17358/jabm.11.3.1011>
- Nuha, K. K. U., & Pahlevi, T. (2024). The Influence Of Digital Competence On Employee Agility Through Task Autonomy Among Administrative Staff. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*, 12(1), 340–350. <https://doi.org/10.26740/jpap.v12n3.p240-350>
- Sary, F. P., Dudija, N., & Moslem, M. (2023). Do Digital Competency and Self-Leadership Influence Teachers' Innovative Work Behavior? *European Journal of Educational Research*, 12(4), 1657–

1665. <https://doi.org/https://doi.org/10.12973/eu-jer.12.3.1449>

Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>

Subariyanti, H., Yulianto, A. R., Rifandi, Y. A., & Punamasari, D. (2025). Enhancing Employee Performance Through Digital Transformation, Competence, and Agility: the Role of Strategic Leadership As a Moderator. *Dynamic Management Journal*, 9(2), 464. <https://doi.org/10.31000/dmj.v9i2.13861>

TEECE, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/DOI: 10.1002/smj.640>

Valtonen, A., Saunila, M., Ukko, J., Treves, L., & Ritala, P. (2025). AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study. *Journal of Business Research*, 199, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115584>

Windiyanaputri, P. A., & Surya Darmawan. (2024). Learning Agility Sebagai Mediator Job Involvement dan Innovative Work Behavior Karyawan Generasi Z di Sleman. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 11(3), 18–28. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.684>