

DIGITAL LEADERSHIP CAPABILITY EFEKTIF MENINGKATKAN EMPLOYABILITY KARYAWAN SEKTOR JASA

Oleh:

¹Yulinda Siti Wardani, ²Kusni Ingsih, ³Artha Febriana, ⁴Nanda Adhi Purusa

^{1,2,3,4}Universitas Dian Nuswantoro Semarang, Program Studi Manajemen
Jl. Imam Bonjol No. 207 Semarang 50131

e-mail: 211202408889@mhs.dinus.ac.id¹, kusni.ingsih@dsn.dinus.ac.id², artha.febriana@dsn.dinus.ac.id³,
nandapurusa@dsn.dinus.ac.id⁴

ABSTRACT

The rapid digital transformation requires companies in the service sector to develop human resources (HR) who are innovative, adaptable, and highly competitive. Using Self-Efficacy as a mediating variable, this study aims to analyze the influence of Digital Leadership Capability and Innovation Capability on the value or level of employee Employability in the service subsector in the City of Semarang. The analysis is based on the Resource-Based View (RBV) theory, which emphasizes the importance of internal resources in building long-term competitive advantage. The study population consists of all employees in the service sector in Semarang, with 150 employees selected as samples using purposive sampling based on specific criteria. A quantitative approach is employed using PLS-SEM through the SmartPLS 3.2.9 software. The research findings reveal that Digital Leadership Capability and Innovation Capability have positive and significant effects on both Self-Efficacy and Employability. Additionally, Self-Efficacy is proven to play a significant mediating role in the relationship between the two independent variables and employee work capability. These conclusions demonstrate that digital leadership capability, innovation capability, and self-efficacy are strategic intangible resources that play an essential role in building the competitive advantage of both employees and companies in an increasingly digital business environment.

Keywords: *Digital Leadership Capability, Innovation Capability, Self-Efficacy, Employability*

ABSTRAK

Transformasi digital yang pesat menuntut perusahaan sektor jasa agar mampu memiliki sumber daya manusia (SDM) yang inovatif, dapat beradaptasi, dan berdaya saing tinggi. Melalui *Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi, studi ini difokuskan pada pengujian pengaruh dari *Digital Leadership Capability* dan *Innovation Capability* pada nilai atau tingkat *Employability* karyawan subsektor jasa pelayanan di Kota Semarang. Analisis dilakukan dengan berbasis teori RBV atau *Resource-Based View* yang menegaskan adanya peran penting dari sumber daya internal dalam membangun keunggulan kompetitif untuk jangka panjang. Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan sektor jasa di Kota Semarang, dengan melibatkan 150 karyawan sebagai sampel yang diambil dengan teknik purposive sampling sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan penerapan analisis PLS-SEM menggunakan program SmartPLS 3.2.9. Temuan penelitian mengungkap bahwa *Digital Leadership Capability* dan *Innovation Capability* memberikan pengaruh positif dan signifikan baik terhadap *Self-Efficacy* maupun

Employability. Selain itu, *Self-Efficacy* terbukti memiliki peran mediator yang signifikan dalam hubungan kedua variabel independen tersebut terhadap kemampuan kerja karyawan. Kesimpulan ini membuktikan bahwa kemampuan kepemimpinan digital, inovatif, dan efikasi diri merupakan *intangible resources* bernilai strategis dengan kontribusi besar dalam membangun keunggulan kompetitif untuk karyawan maupun perusahaan di dunia bisnis yang semakin digital.

Kata Kunci: *Digital Leadership Capability, Innovation Capability, Self-Efficacy, Employability*

PENDAHULUAN

Perusahaan di era digital dituntut mampu mengembangkan sumber daya manusia agar tetap adaptif terhadap perubahan cepat (Donald et al., 2024). Transformasi ketenagakerjaan yang signifikan tengah terjadi, terutama didorong oleh kemajuan teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI), yang menyebabkan pergeseran besar di pasar tenaga kerja global. Pergeseran ini berdampak pada ketidaksesuaian keterampilan (*skill mismatch*) dan peningkatan pengangguran di berbagai negara (Zhan et al., 2024). Riset dari IMD *World Competitiveness Center* menunjukkan bahwa selama periode 2020-2025, Indonesia belum mampu menembus peringkat 30 besar dalam daya saing sumber daya manusia. Sebagai perbandingan, negara Asia lainnya seperti Singapura berhasil menempati peringkat kedua dari 67 negara.

Kondisi lokal di kota Semarang juga menunjukkan tantangan tersendiri. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, (2024) *employability* tercermin dari tingkat pengangguran terbuka (TPT) Kota Semarang sebesar 5,82% relatif lebih tinggi dari TPT Provinsi Jawa Tengah sebesar 4,78% serta tingkat penyerapan tenaga kerja sektor jasa di kota Semarang sebesar 70,17%, kondisi ini belum sepenuhnya mencerminkan *employability* karyawan yang kuat, karena masih menunjukkan adanya proporsi tenaga kerja yang belum terserap secara optimal. Karyawan pada sektor jasa subsektor jasa pelayanan di Kota Semarang dipilih sebagai objek penelitian ini karena sektor jasa memiliki peran penting dalam struktur ekonomi Kota Semarang (Ananta, 2024). Namun, Sucihatiningsih et al., (2019) mengidentifikasi bahwa sektor jasa di kota Semarang masih menghadapi persoalan rendahnya SDM terkait literasi teknologi dan minimnya integrasi sistem digital dalam operasional kerja. Dengan alasan tersebut, penting memahami lebih lanjut faktor-faktor yang meningkatkan kemampuan kerja di sektor jasa.

Hasil pra-survey pada 30 karyawan sektor jasa pelayanan di Kota Semarang menunjukkan bahwa *Digital Leadership Capability* dan *Innovation Capability* telah dirasakan relatif baik, masing-masing sebesar 83% dan 79%. Namun, kondisi tersebut belum diikuti oleh tingkat *Employability* karyawan yang sepadan, yang hanya memperoleh jawaban sebesar 39%, sehingga mengindikasikan bahwa kemampuan kerja karyawan masih belum optimal. Ketidaksesuaian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital dan kapabilitas inovasi terhadap *employability* tidak selalu terjadi secara langsung, sehingga *Self-Efficacy* dipandang berpotensi berperan sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan tersebut pada karyawan sektor jasa di Kota Semarang.

Kemampuan kerja seseorang dipengaruhi oleh beragam faktor, salah satu yang paling menentukan adalah transformasi digital di tempat kerja. Termuan Trenerry et al., (2021) menekankan pentingnya adopsi teknologi, pelatihan keterampilan digital, kemampuan beradaptasi, serta budaya organisasi yang mendukung sebagai kunci dalam meningkatkan efikasi diri karyawan untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang. Pandangan ini sesuai dengan teori *Resource-Based View* (RBV) yang mengemukakan bahwa daya saing

perusahaan ditentukan oleh mutu dan kekhasan sumber daya yang dimilikinya (Barney, 2015). Dalam konteks transformasi digital, sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kepemimpinan digital dan inovasi menjadi bentuk sumber daya tidak berwujud yang bernilai tinggi bagi perusahaan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan yang bervariasi antara kemampuan kepemimpinan digital, efikasi diri, dan kemampuan kerja. Studi Trisakti, (2025) menyimpulkan bahwa *Digital Leadership Capability* mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja, sedangkan Zhan et al., (2024) berpendapat melalui penelitiannya bahwa terdapat pengaruh yang tidak signifikan. Kajian Abdillah et al., (2023) juga menyimpulkan bahwa terjadi hubungan positif signifikan antara efikasi diri dan kemampuan kerja, sementara Sahabuddin, (2024) melaporkan hubungan yang signifikan namun lemah. Penelitian Zhan et al., (2024) menguji pengaruh *Digital Leadership Capability* dan *Intercultural Competence* yang dimediasi oleh *Self-Efficacy* terhadap *Employability*. sedangkan penelitian ini bermaksud menambahkan variabel *Innovation Capability* sebagai variabel independen baru yang dianggap relevan untuk mengukur kemampuan kerja karyawan terutama di era digitalisasi seperti saat ini.

Studi ini diperlukan guna mengisi celah pengetahuan yang masih ada serta memperdalam wawasan mengenai pengaruh kemampuan kepemimpinan digital dan kemampuan inovasi yang dimediasi oleh efikasi diri terhadap kemampuan kerja. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada sektor jasa pelayanan, yang berbeda dengan fokus studi sebelumnya sehingga memberikan kontribusi baru dan memperdalam wawasan mengenai sumber daya manusia di sektor tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Background Theory

Resource Based View (RBV)

Berlandaskan teori *Resource Based View* (RBV), keunggulan kompetitif perusahaan bergantung pada kemampuan internal dalam mengelola sumber daya strategis yang memenuhi ketentuan *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) (Barney et al., 2001). Menurut perspektif *Resource-Based View* (RBV), perusahaan mampu memperoleh *sustainable competitive advantage* apabila mampu mengoptimalkan keunikan sumber dayanya dan kapabilitas organisasional yang sulit untuk disamai oleh pesaing, termasuk aset fisik, modal intelektual, budaya organisasi, serta kapabilitas digital dan inovasi (Barney et al., 2001). Dengan demikian, fokus utama RBV bukan pada kondisi eksternal pasar, melainkan pada bagaimana perusahaan secara efektif mengakumulasi, memanfaatkan, mengelola, serta mengoptimalkan aset internal guna menghasilkan performa unggul yang berkesinambungan.

Digital Leadership Capability terhadap Employability

Kemampuan mengarahkan tim dan organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital secara optimal dikenal dengan sebutan *Digital Leadership Capability*. Kapabilitas ini mencakup literasi digital, sikap positif terhadap perubahan teknologi, serta penguasaan keterampilan digital yang diperlukan dalam konteks kepemimpinan modern. Penelitian Hamouche et al., (2025) menyatakan digitalisasi sedang mentransformasi layanan publik, untuk itu kemampuan kepemimpinan digital menjadi semakin penting seiring dengan percepatan transformasi digital di berbagai sektor. Studi Caroline & Coun, (2025) menekankan betapa pentingnya literasi digital untuk meningkatkan *employability* sebagai penopang utama pengembangan karier seseorang.

Mendukung hal tersebut, Zhan et al., (2024) menemukan bahwa iwoIntegrasi penerapan pelatihan kepemimpinan digital pada kurikulum pendidikan tinggi terbukti dapat memperkuat kesiapan individu untuk memangku jabatan kepemimpinan di masa depan di lingkungan kerja digital, yang menyebabkan adanya dampak positif pada *employability* mereka. Penelitian Wilarman, (2025) juga menunjukkan bahwa individu yang menguasai keterampilan digital secara mendalam memiliki daya saing yang jauh lebih tinggi di sektor-sektor seperti teknologi informasi, pemasaran berbasis digital, dan perdagangan elektronik. Seseorang dengan kapabilitas kepemimpinan digital cenderung lebih adaptif terhadap tantangan kerja dan mampu menavigasi lingkungan digital dengan lebih baik, sehingga meningkatkan peluang kerja mereka (Zhan et al., 2024). Berdasarkan temuan-temuan tersebut, diajukan hipotesis berikut:

H₁: *Digital Leadership Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Employability*

Innovation Capability terhadap Employability

Innovation Capability mengacu pada kemampuan dan aset untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing (Tello-gamarra et al., 2023). Individu dengan kemampuan inovatif dapat beradaptasi terhadap dinamika lingkungan kerja yang cepat dan kompleks. Kajian Nanjundeswaraswamy & Swamy, (2022) menegaskan bahwa peningkatan kemampuan kemampuan berinovasi mampu meningkatkan daya saing sekaligus *work ability* mereka untuk menghadapi berbagai tantangan berskala global.

Hal serupa diungkapkan oleh Darmarini & Firdaus, (2024), menyatakan bahwa individu memandang kemampuan inovasi sebagai komponen penting untuk meningkatkan kemampuan kreatif dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Karyawan yang memiliki kemampuan berpikir inovatif cenderung mampu menghasilkan ide-ide baru, mencari solusi alternatif terhadap permasalahan, serta berkontribusi dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas kerja. Lebih lanjut, Li et al., (2022) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat inovasi tinggi cenderung memperlihatkan pola pikir yang lebih kreatif dan fleksibel saat menghadapi persoalan kerja yang rumit. Berdasarkan literatur tersebut, dirumuskan hipotesis:

H₂: *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Employability*

Self-Efficacy terhadap Employability

Self-efficacy memengaruhi cara individu memilih tugas, tingkat usaha yang dikeluarkan, serta ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Beberapa studi menunjukkan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai faktor utama untuk mengoptimalkan kapasitas individu.

Penelitian Dabos et al. (2022), Abdillah et al. (2023), Remedios & Sewell (2024), dan Zhan et al. (2024) menemukan bahwa orang dengan *self-efficacy* tinggi memiliki kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menangani tanggung jawab dan meraih target karier. Individu dengan keyakinan diri tinggi biasanya lebih resilien terhadap hambatan, lebih aktif mencari kesempatan untuk berkembang, serta lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja yang cepat. *Self-efficacy* yang tinggi juga mendorong individu untuk mengambil keputusan secara mandiri, menunjukkan inisiatif, serta mempertahankan motivasi dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Kondisi ini berimplikasi pada peningkatan kemampuan adaptasi, penguasaan kompetensi baru, dan kepercayaan diri dalam menunjukkan kinerja terbaik, yang secara keseluruhan memperkuat tingkat *employability* seseorang. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis:

H₃: *Self-Efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Employability*

Digital Leadership Capability terhadap Self-Efficacy

Penelitian mengenai hubungan antara *Digital Leadership Capability* dan *Self-Efficacy* masih relatif terbatas. Studi Tigre et al., (2023) menyoroti bahwa studi tentang kepemimpinan digital masih berada pada tahap awal sehingga perlu eksplorasi lebih lanjut untuk memahami bagaimana kemampuan kepemimpinan digital dapat membentuk keyakinan individu terhadap kapasitas dirinya.

Selain itu, Zhan et al., (2024) mengungkap peran penting literasi digital dalam mengerek tingkat keberhasilan pembelajaran sekaligus mempertinggi efektivitas penggunaan teknologi informasi modern. Melalui penerapan teknologi digital dalam proses pembelajaran maupun kegiatan kerja, individu memperoleh kesempatan untuk berlatih, bereksperimen, dan mengeksplorasi lingkungan virtual yang menantang dan dinamis. Pengalaman tersebut berkontribusi pada peningkatan keyakinan diri, kemampuan beradaptasi, serta kesiapan menghadapi tantangan berbasis teknologi di masa depan. Dengan demikian, kemampuan kepemimpinan digital yang tinggi diyakini mampu memperkuat *self-efficacy* individu dalam mengelola perubahan dan mencapai tujuan profesional. Berdasarkan temuan tersebut, dirumuskan hipotesis:

H4: *Digital Leadership Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Self-Efficacy*

Self-Efficacy dalam memediasi Digital Leadership Capability terhadap Employability

Self-efficacy berperan sebagai mekanisme psikologis penting dalam menjembatani pengaruh kemampuan kepemimpinan digital terhadap *employability*. Sebagaimana Sulistiawan, (2025) menekankan bahwa pembelajaran berbasis efikasi diri dapat meningkatkan kemampuan kerja. Selain itu, Liu et al., (2020) juga mengemukakan bahwa individu yang memperoleh pengalaman kepemimpinan transformasional biasanya menunjukkan tingkat *self-efficacy* yang lebih tinggi melalui proses pembelajaran sosial dan berbagi pengetahuan.

Penelitian Zhan et al., (2024) pada 206 mahasiswa bekerja Universitas Indonesia menegaskan bahwa *self-efficacy* memediasi secara signifikan hubungan antara *Digital Leadership Capability* dan *Employability*. Hasil penelitian menguraikan mahasiswa bekerja yang kompeten dalam memanfaatkan teknologi, beradaptasi dengan perubahan digital, serta produktif memimpin tim dalam *digital workplace* cenderung memiliki keyakinan diri lebih tinggi. Keyakinan tersebut mendorong sikap proaktif dan pengembangan kompetensi yang lebih kuat di lingkungan digital. Dengan demikian, *self-efficacy* menjadi mekanisme psikologis utama yang mengonversi kemampuan kepemimpinan digital menjadi keunggulan bersaing di pasar kerja. Berdasarkan temuan tersebut, studi ini berfokus pada pengujian hipotesis berikut:

H5: *Self-Efficacy* memediasi hubungan antara *Digital Leadership Capability* terhadap *Employability*

Innovation Capability terhadap Self-Efficacy

Pola pikir inovatif dan kepercayaan pada kemampuan sendiri menjadi dua elemen krusial dalam mengatasi tantangan di ranah akademik maupun profesional. Penelitian Rhew et al., (2018) dan Larabi, (2025) menyatakan bahwa pola pikir (*growth mindset*) dan kemampuan berinovasi merupakan keyakinan mengenai kecerdasan dan potensi untuk berkembang memengaruhi cara individu menghadapi tantangan, menetapkan tujuan, dan merespons umpan balik yang berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Penelitian Dweck & Yeager, (2021) membuktikan pola pikir inovatif mungkin mengadopsi *growth mindset*, dengan memandang integrasi kecerdasan buatan (AI) sebagai peluang belajar, bukan sebagai hambatan, perspektif ini meningkatkan efikasi diri mereka dan mempersiapkan mereka untuk berkarier. Studi Li et al., (2022) juga mengungkap bahwa

individu dengan tingkat inovasi tinggi pada umumnya memperlihatkan *self-efficacy* yang lebih tinggi karena terbiasa mencari solusi kreatif dan menerapkan ide-ide baru. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis berikut diajukan:

H₆: *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Self-Efficacy*

Self-Efficacy* dalam memediasi *Innovation Capability* terhadap *Employability

Selain memberikan dampak langsung, kemampuan berinovasi juga meningkatkan *employability* melalui mekanisme tidak langsung, yakni peningkatan *self-efficacy*. Sebagaimana Assogbavi et al., (2025) menemukan bahwa tingginya semangat inovasi teknologi karyawan menciptakan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan (*upskilling*) dan memperkuat kemampuan kerja mereka. Selain itu, analisis SEM terhadap 339 karyawan dan 89 supervisor hotel wisata internasional di Taiwan menunjukkan bahwa kecenderungan kreatif dalam kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap keyakinan diri (*self-efficacy*) dalam kemampuan menghasilkan hasil yang kreatif (Teng et al., 2020).

Sebagai pembanding kajian Li et al., (2022) pada mahasiswa yang akan memasuki dunia kerja mengungkapkan bahwa individu yang inovatif lebih berani mengambil risiko dan cenderung menunjukkan *self-efficacy* yang lebih tinggi saat dihadapkan pada tugas-tugas baru, selain itu kemampuan berinovasi mampu memperkuat kepercayaan diri individu, yang secara tidak langsung turut meningkatkan *employability* mereka. Berdasarkan kajian tersebut, hipotesis yang ditetapkan adalah:

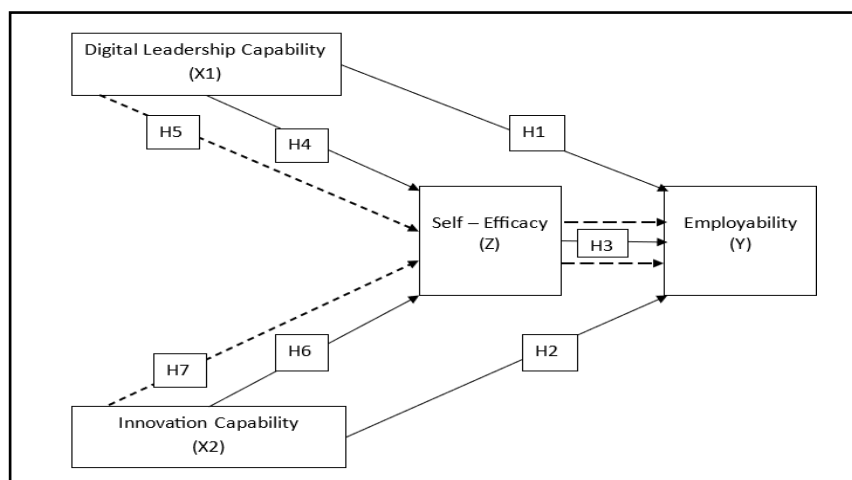
H₇: *Self-Efficacy* memediasi hubungan antara *Innovation Capability* terhadap *Employability*

METODE PENELITIAN

Analisis pada studi ini dilaksanakan dengan pendekatan kuantitatif yang digunakan untuk menganalisis pengaruh kausal antara *Digital Leadership Capability*, *Innovation Capability*, *Self-Efficacy*, dan *Employability* pada karyawan sektor jasa di Kota Semarang, yang meliputi bidang kesehatan (BPJS Ketenagakerjaan), keuangan (BCA dan DANA), dan teknologi informasi (Telkomsel). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan subsektor jasa pelayanan dengan jumlah yang tidak diketahui, sehingga pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* terhadap karyawan berpendidikan minimal S1 dikarenakan memiliki kapabilitas kognitif dan literasi digital yang memadai. Temuan tidak dapat digeneralisasi secara luas pada seluruh karyawan sektor jasa di luar kriteria yang telah ditetapkan. Jumlah sampel sebanyak 150 (N=150) responden ditentukan berdasarkan pedoman (Hair et al., 2020), yakni lima sampai dengan sepuluh kali jumlah indikator dalam model penelitian. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner online (*Google Form*) yang dibagikan kepada *network* penulis yaitu karyawan yang bekerja pada subsektor jasa pelayanan di Kota Semarang berbasis skala Likert 1–5, dan pengujian hipotesis dilakukan melalui metode PLS-SEM dengan bantuan software SmartPLS 3.2.9. Pengujian data meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk menjamin validitas dan reliabilitas indikator serta melakukan evaluasi model struktural (*inner model*) guna menguji hubungan antarvariabel.

Kerangka Konseptual

Struktur pemikiran konseptual yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Definisi Operasional Variabel

Digital Leadership Capability merupakan kapabilitas individu dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memimpin secara efektif di era digital (Zhan et al., 2024). Variabel *Digital Leadership Capability* diukur memanfaatkan indikator yang diadaptasi dari Tigre et al., (2023), yaitu: (1) *digital literacy*, (2) *positive attitude*, (3) *knowledge sharing*, dan (4) *participative style*.

Innovation Capability mengacu pada kemampuan individu untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru yang bermanfaat dalam konteks tertentu (Li et al., 2022). Variabel *Innovation Capability* mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Bansal et al., (2023), meliputi: (1) *individual level*, (2) *group level*, dan (3) *organizational level*.

Self-efficacy didefinisikan sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas tertentu dan mencapai tujuan yang diinginkan (Bandura, 1994). Adapun indikator *Self-Efficacy* merujuk pada Zhan et al., (2024), yang terdiri atas: (1) *self confidence handling most job*, (2) *skill acquisition*, dan (3) *career planning and confidence*.

Employability didefinisikan sebagai integrasi kapabilitas, pengetahuan, dan sifat-sifat pribadi yang memudahkan individu untuk mendapatkan peluang lebih besar untuk memperoleh pekerjaan dan mempertahankan dalam pengembangan karir (Yorke, 2005). Sementara itu, indikator *Employability* mengacu pada Zhan et al., (2024), termasuk: (1) *general ability*, (2) *professional ability*, dan (3) *attitude at work*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografis Responden

Penelitian ini melibatkan 150 responden yang mayoritas berjenis kelamin perempuan (65%) dan berusia 20–30 tahun (86%), sedangkan laki-laki berjumlah 35% dan responden berusia di atas 30 tahun sebesar 14%. Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 (82%), diikuti oleh S2 (17%) dan S3 (1%), yang menunjukkan tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Jika dilihat dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman 1–5 tahun (70%), sedangkan 13% memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun dan 17% lebih dari 5 tahun. Ditinjau dari sektor industri jasa, responden tersebar pada bidang keuangan (41%), teknologi informasi (31%), dan kesehatan

(28%). Komposisi ini menggambarkan bahwa mayoritas responden merupakan tenaga kerja muda dan berpendidikan tinggi dengan pengalaman kerja menengah, sehingga relevan untuk mewakili populasi karyawan di sektor jasa yang menjadi fokus penelitian mengenai *digital leadership capability*, *innovation capability*, *self-efficacy*, dan *employability*.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi (n=150)	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki – Laki	53	35%
	Perempuan	97	65%
Usia	< 20 Tahun	0	0%
	20 – 30 Tahun	129	86%
	>30 Tahun	21	14%
Pendidikan	S1	124	82%
	S2	25	17%
	S3	1	1%
Masa Kerja	< 1 Tahun	20	13%
	1-5 Tahun	105	70%
	>5 Tahun	25	17%
Jenis Sektor Jasa	Bidang Kesehatan	42	28%
	Bidang Keuangan	62	41%
	Bidang Teknologi Informasi	46	31%

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata nilai variabel *Digital Leadership Capability* sebesar 3,43, *Innovation Capability* sebesar 3,37, *Self-Efficacy* sebesar 3,49, dan *Employability* sebesar 3,54. Mengacu pada penentuan kategori menggunakan interval kelas skala Likert 1–5 menurut Sugiyono (2019), yaitu rentang 1,00 - 2,33 sebagai kategori rendah, 2,34 - 3,66 sebagai kategori sedang, dan 3,67 - 5,00 sebagai kategori tinggi., maka seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap praktik kepemimpinan digital, kapabilitas inovasi, tingkat keyakinan diri, serta kemampuan kerja karyawan sektor jasa di Kota Semarang tergolong baik, namun masih dapat dioptimalkan. Kondisi tersebut mengindikasikan masih adanya ruang bagi perusahaan jasa untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan digital, dukungan terhadap inovasi, penguatan *self-efficacy*, serta pengembangan *employability* karyawan secara berkelanjutan.

Outer Model

Pada PLS-SEM, outer model atau model pengukuran bertugas memastikan bahwa item-item kuesioner yang diterapkan secara nyata menggambarkan variabel laten secara tepat dan konsisten, sehingga hasil pengukuran dapat dilanjutkan. Pada penelitian ini pengujian dilakukan menjadi berbagai tahap yaitu validitas konvergen (melalui nilai *outer loadings*), validitas diskriminan (melalui kriteria Fornell-Larcker), reliabilitas (melalui nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*) dan juga fit model (melalui nilai SRMR).

Validitas Konvergen,

Kriteria validitas konvergen pada outer model terpenuhi ketika nilai loading setiap indikator $\geq 0,70$, karena hal ini menandakan bahwa konstruk dapat menangkap lebih dari separuh varian indikatornya. Berdasarkan hasil evaluasi, semua indikator pada variabel-variabel penelitian ini telah lolos ambang batas tersebut (*outer loading* > 0,70), sehingga memenuhi syarat validitas konvergen sesuai kriteria Hair Jr et al., (2021) bahwa indikator

dinyatakan valid apabila besarnya nilai *loading factor* yang didapatkan $\geq 0,70$. Pada konstruk *Digital Leadership Capability*, indikator X1.DL (0,810), X1.PA (0,843), X1.KS (0,751), dan X1.PS (0,779) menunjukkan validitas yang baik. Konstruk *Innovation Capability* juga memenuhi kriteria dengan indikator X2.IL (0,846), X2.GL (0,879), dan X3.OL (0,714). Selanjutnya, konstruk *Self-Efficacy* memiliki indikator Z.SE (0,796), Z.SA (0,831), dan Z.CP (0,862), sementara konstruk *Employability* juga valid melalui indikator Y.GA (0,804), Y.PR (0,860), dan Y.ATT (0,870). Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid tanpa perlu eliminasi karena telah memenuhi batas outer loading $\geq 0,70$

Tabel 2. Validitas Konvergen

Konstruk	Outer Loadings
Digital Leadership Capability	
X1. DL	0,810
X1. PA	0,843
X1. KS	0,751
X1. PS	0,779
Innovation Capability	
X2. IL	0,846
X2. GL	0,879
X3. OL	0,714
Self-Efficacy	
Z.SE	0,796
Z.SA	0,831
Z.CP	0,862
Employability	
Y.GA	0,804
Y.PR	0,860
Y.ATT	0,870

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Validitas Diskriminan

Untuk memastikan konstruk terbukti berbeda secara empiris, validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yaitu akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi kuadratnya dengan semua konstruk lain dalam model, sehingga varians yang dijelaskan oleh konstruk tersebut lebih dominan dibandingkan varians bersama (Henseler et al., 2015). Hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa semua konstruk telah memenuhi syarat dengan baik, ditunjukkan oleh akar kuadrat AVE (pada diagonal) yang secara konsisten lebih besar daripada korelasi antar-konstruk di baris dan kolom terkait; misalnya, *Digital Leadership Capability* memiliki nilai dari akar kuadrat AVE sebesar (0,797) yang melebihi korelasi dengan *Innovation Capability* (0,796) maupun *Self-Efficacy* (0,797), sementara *Innovation Capability* (0,816), *Self-Efficacy* (0,830), dan *Employability* (0,845) juga memperlihatkan pola serupa dengan nilai diagonal yang selalu lebih besar daripada semua korelasi di bawah dan sampingnya, sehingga membuktikan bahwa masing-masing konstruk bersifat unik, berbeda secara empiris, dan memenuhi standar Fornell-Larcker sepenuhnya.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	Digital Leadership Capablity	Employability	Innovation Capability	Self-Efficacy
Digital Leadership Capablity	0,797			
Employability	0,733	0,845		
Innovation Capability	0,796	0,797	0,816	
Self-Efficacy	0,797	0,799	0,751	0,830

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Reliabilitas

Selanjutnya reliabilitas internal diuji menggunakan *composite reliability*, di mana nilai $\geq 0,70$ indikator dinyatakan reliabel (Hair et al., 2020). seluruh konstruk juga telah memenuhi reliabilitas internal dengan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$, yaitu *Digital Leadership Capability* (0,874), *Innovation Capability* (0,856), *Self-Efficacy* (0,869), dan *Employability* (0,882), sehingga model dinyatakan reliabel dan konsisten secara internal.

Tabel 4. Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Digital Leadership Capablity	0,809	0,822	0,874	0,635
Employability	0,802	0,821	0,882	0,714
Innovation Capability	0,746	0,763	0,856	0,666
Self-Efficacy	0,774	0,779	0,869	0,689

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Fit Model

Selain itu, kesesuaian model dinyatakan layak apabila $SRMR \leq 0,08$ dan masih dapat diterima pada 0,08 – 0,10 (Hair Jr et al., 2021). Hasil analisis kecocokan model secara keseluruhan yang ditampilkan pada Tabel 5 mencatat nilai SRMR sebesar 0,084, yang berada pada rentang *acceptable fit* sesuai kriteria Hair Jr et al., (2021) yang menetapkan batas maksimum 0,10. Dengan demikian, seluruh hasil evaluasi menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi syarat validitas konvergen, reliabilitas internal, dan validitas diskriminan, sehingga model dianggap layak untuk melangkah ke tahap evaluasi model struktural (inner model).

Tabel 5. Fit Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,084	0,084
d ULS	0,642	0,642
d G	0,393	0,393
Chi-Square	311,876	311,876
NFI	0,752	0,752

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Inner Model

Model struktural (*inner model*) pada SmartPLS dimanfaatkan untuk menguji jalur hubungan antar-konstruk laten sesuai hipotesis yang dirumuskan. Proses pengujian difokuskan pada penilaian kekuatan serta tingkat signifikansi setiap hubungan melalui tiga indikator utama, yaitu nilai path *coefficient*, t-statistik, dan *p-value*. Selain itu, performa *inner model* juga dinilai melalui nilai R-square untuk mengukur daya prediksi model serta melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen pada keseluruhan kerangka struktural. (Hair Jr et al., 2021).

R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk melihat kemampuan penjelasan model. Studi-studi terbaru menekankan pentingnya nilai R^2 dalam menilai daya jelaskan (explanatory power) dari model dan masing-masing prediktor (Muzafar et al., 2023). Hasil evaluasi terhadap nilai R-Square (R^2) pada tabel 6 menunjukkan bahwa konstruk *Employability* memiliki nilai R^2 sebesar 0,768 dan nilai R^2 adjusted sebesar 0,764, sedangkan konstruk *Self-Efficacy* memiliki nilai R^2 sebesar 0,673 dengan R^2 adjusted sebesar 0,668. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Hair Jr et al., (2021), nilai R^2 sebesar 0,75 dikategorikan sebagai substansial, 0,50 sebagai moderat, dan 0,25 sebagai lemah. Hasil ini sendiri membuktikan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang tinggi. di mana konstruk prediktor mampu menjelaskan 76,8% varians *Employability* dan 67,3% varians *Self-Efficacy*. Nilai R^2 adjusted yang relatif stabil juga mengindikasikan bahwa model memiliki konsistensi dan ketepatan yang baik dalam memprediksi variabel endogen. Dengan demikian, model struktural secara keseluruhan memenuhi kriteria fit dan reliabilitas untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dalam studi ini.

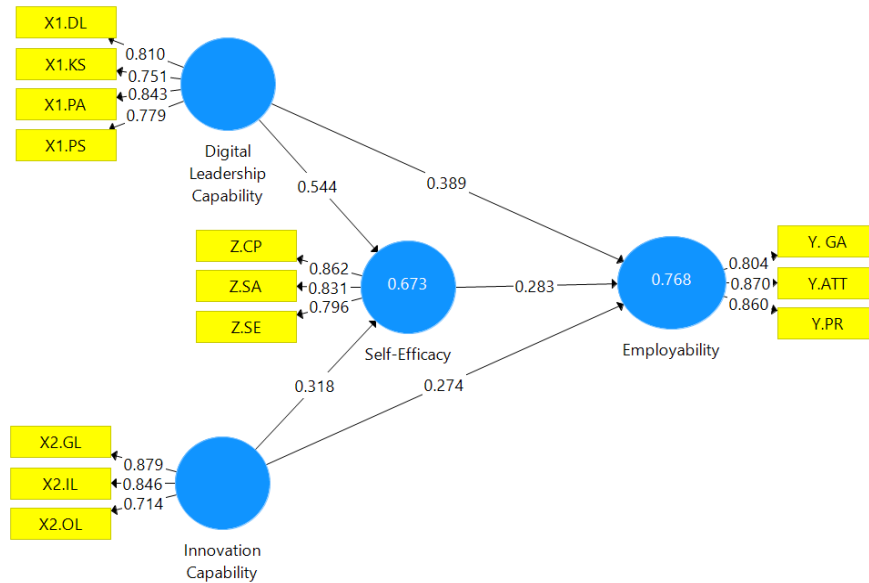
Tabel 6. R-Square

Konstruk	R- Square	R Square Adjusted
Employability	0,768	0,764
Self – Efficacy	0,673	0,668

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis, keputusan diterima apabila memenuhi dua syarat sekaligus, yaitu nilai t-statistik $\geq 1,96$ dan p-value $\leq 0,050$ (pada taraf signifikansi 5 %). Selain itu, kekuatan hubungan antarvariabel ditentukan oleh besarnya koefisien jalur (β): semakin mendekati +1 menunjukkan pengaruh yang semakin kuat, sedangkan semakin mendekati 0 mengindikasikan pengaruh yang semakin lemah atau hampir tidak ada (Hair Jr et al., 2021). Pengujian model struktural menunjukkan bahwa semua jalur hubungan bersifat positif dan signifikan secara statistik. *Self-Efficacy* terbukti meningkatkan *Employability* secara signifikan ($\beta = 0,283$; $t = 3,872$; $p = 0,000$), sekaligus berperan sebagai mediator parsial pada dua hubungan utama, yaitu antara *Digital Leadership Capability* dengan *Employability* (efek tidak langsung $\beta = 0,154$; $t = 3,346$; $p = 0,001$) serta antara *Innovation Capability* dengan *Employability* (efek tidak langsung $\beta = 0,090$; $t = 2,920$; $p = 0,004$). Selain itu, *Digital Leadership Capability* memberikan dampak langsung yang kuat terhadap *Self-Efficacy* ($\beta = 0,544$; $t = 8,239$; $p = 0,000$) dan *Employability* ($\beta = 0,389$; $t = 4,899$; $p = 0,000$), sementara *Innovation Capability* juga berkontribusi signifikan terhadap *Self-Efficacy* ($\beta = 0,318$; $t = 4,537$; $p = 0,000$) maupun *Employability* ($\beta = 0,274$; $t = 4,271$; $p = 0,000$), sehingga seluruh hipotesis dalam model ini berhasil memenuhi kriteria. Dengan demikian, seluruh jalur hubungan dalam model struktural dinyatakan signifikan, yang menegaskan bahwa kemampuan kepemimpinan digital dan kemampuan inovasi secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi terhadap peningkatan *employability* melalui efikasi diri karyawan.



Gambar 2. Smart-PLS 3 Output Pengukuran Model

Tabel 7. Uji Hipotesis

		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Digital Leadership Capability	Leadership -> Employability	0.389	0.386	0.079	4.899	0.000
Digital Leadership Capability	Leadership -> Self-Efficacy	0.544	0.548	0.066	8.239	0.000
Innovation Capability	Capability -> Employability	0.274	0.274	0.064	4.271	0.000
Innovation Capability	Capability -> Self-Efficacy	0.318	0.318	0.070	4.537	0.000
Self-Efficacy	Self-Efficacy -> Employability	0.283	0.284	0.073	3.872	0.000
Digital Leadership Capability	Leadership -> Self-Efficacy -> Employability	0.154	0.156	0.046	3.346	0.001
Innovation Capability	Capability -> Self-Efficacy -> Employability	0.090	0.090	0.031	2.920	0.004

Sumber: Data primer yang diolah peneliti pada tahun 2025.

Digital Leadership Capability terhadap Employability

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Digital Leadership Capability* secara signifikan meningkatkan *Employability* secara positif. Hal ini berarti jika tingkat kemampuan kepemimpinan digital yang dimiliki karyawan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula kemampuan mereka beradaptasi terhadap tuntutan kerja modern. Kondisi ini sangat relevan dengan konteks subsektor jasa pelayanan terutama bidang keuangan, teknologi informasi, dan kesehatan di Kota Semarang, di mana transformasi digital telah menjadi bagian penting dalam operasional bisnis seperti penerapan *online customer service*, sistem informasi kesehatan, dan transaksi keuangan digital. Karyawan dengan literasi digital yang baik, sikap positif terhadap teknologi, serta kemampuan kolaboratif dalam lingkungan digital cenderung lebih adaptif dan produktif, sehingga meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja.

Faktor-faktor yang mendukung kondisi ini meliputi meningkatnya investasi teknologi informasi oleh perusahaan jasa, kebijakan digitalisasi dari pemerintah daerah, serta dorongan organisasi untuk meningkatkan kualitas layanan berbasis teknologi. Peran pimpinan perusahaan dan bagian *human resource development* (HRD) juga krusial dalam memberikan pelatihan dan menciptakan budaya kerja berbasis teknologi yang adaptif. Hasil ini konsisten dengan penelitian Trisakti, (2025) yang menemukan bahwa pelatihan kepemimpinan digital mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi dan bertahan dalam dunia kerja digital. Selain itu pada penelitian Ingsih et al., (2021) menyatakan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan transformasional bagi organisasi yang mana kepemimpinan transformasional sejalan dengan *digital leadership capability*. Dari sudut pandang teori, hasil penelitian ini menguatkan konsep *Resource-Based View* Barney et al., (2001) yang menguatkan bahwa kompetensi digital menjadi sumber daya internal bernilai strategis, mampu meningkatkan daya saing karyawan serta keunggulan kompetitif organisasi di sektor jasa.

Innovation Capability terhadap Employability

Temuan menegaskan bahwa *Innovation Capability* berdampak positif dan signifikan terhadap tingkat *employability*, sehingga karyawan yang memiliki kemampuan inovasi lebih tinggi cenderung lebih sukses, lebih adaptif terhadap perubahan, serta dianggap lebih berharga di mata perusahaan dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif. Dalam konteks sektor jasa pelayanan di Kota Semarang seperti layanan kesehatan dan keuangan perubahan cepat dalam kebutuhan pelanggan dan teknologi menuntut pekerja yang inovatif, mampu menyesuaikan diri, dan memberikan solusi kreatif terhadap masalah kerja.

Faktor-faktor seperti budaya kerja yang mendukung kreativitas, lingkungan digital yang dinamis, dan dukungan manajerial dalam memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen turut memperkuat pengaruh ini. Peran penting juga dimainkan oleh pimpinan unit kerja yang memberikan feedback, pelatihan kreatif, dan insentif bagi inovasi, serta kolaborasi lintas bidang antarpegawai. Hasil ini konsisten dengan penelitian Nanjundeswaraswamy & Swamy, (2022) yang mengatakan dengan jelas bahwa seseorang yang memiliki kemampuan inovasi tinggi cenderung memiliki *employability* lebih baik karena lebih adaptif terhadap perubahan. Secara teoritis, hasil ini mendukung pandangan RBV, di mana inovasi individu merupakan bentuk kapabilitas unik yang bernilai strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi di era digital.

Self-Efficacy terhadap Employability

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa *Self-Efficacy* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employability*. Dengan kata lain, semakin kuat kepercayaan karyawan atas kompetensi dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi berbagai tantangan di tempat kerja, semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan serta memenuhi segala persyaratan di dunia kerja profesional. Di sektor jasa pelayanan di Kota Semarang, efikasi diri menjadi sumber daya psikologis penting karena pekerjaan di bidang ini menuntut kecepatan layanan, ketepatan keputusan, serta kemampuan beradaptasi terhadap sistem digital. Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, tanggung jawab, dan keberanian dalam mengambil keputusan strategis saat menghadapi situasi kerja yang tidak pasti.

Faktor-faktor seperti pengalaman kerja, pelatihan berbasis teknologi, serta dukungan organisasi yang mendorong otonomi kerja turut memperkuat kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuannya sendiri. Temuan ini selaras dengan penelitian-penelitian terdahulu Abdullah et al., (2023) dan Zhan et al., (2024) yang menegaskan bahwa efikasi diri yang tinggi meningkatkan performa dan kesiapan karier individu. Sesuai dengan pandangan teori

Resource-Based View efikasi diri dapat dipandang sebagai *intangible resource* yang sulit dan langka untuk ditiru, karena bersumber dari pengalaman individu, pembelajaran sosial, dan interaksi dengan lingkungan kerja. Oleh karena itu, efikasi diri memiliki nilai strategis dalam menciptakan *human capital advantage* yang meningkatkan *employability* dan menjadi pondasi keunggulan kompetitif organisasi sektor jasa di era digital.

Digital Leadership Capability terhadap Self-Efficacy

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *Digital Leadership Capability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Self-Efficacy*. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi kepemimpinan digital yang dimiliki oleh seseorang, semakin kuat pula rasa percaya diri mereka dalam mengatasi berbagai tantangan pekerjaan yang melibatkan teknologi digital. Dalam konteks sektor jasa di Kota Semarang, karyawan yang memiliki literasi digital tinggi, kemampuan komunikasi berbasis teknologi, serta kemampuan untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan berkolaborasi dalam lingkungan virtual, akan merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Dukungan organisasi seperti pelatihan kepemimpinan digital, kebijakan inovasi berbasis teknologi, dan lingkungan kerja yang adaptif turut memperkuat kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuan dirinya.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Zhan et al., (2024) dan Tigre et al., (2023) yang menegaskan bahwa pengembangan kepemimpinan digital berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri dan efektivitas kerja individu. Melihat dari pandangan teori *Resource-Based View* Barney et al., (2001), kemampuan kepemimpinan digital dan efikasi diri merupakan bentuk *intangible human capital* yang bernilai strategis dan sulit ditiru, karena berasal dari proses pembelajaran, pengalaman, dan interaksi yang unik di dalam organisasi. Dengan demikian, peningkatan *Self-Efficacy* melalui *Digital Leadership Capability* mencerminkan optimalisasi sumber daya manusia internal yang berperan penting dalam menciptakan *sustainable competitive advantage* bagi organisasi sektor jasa di era transformasi digital.

Digital Leadership Capability terhadap Employability dimediasi oleh Self-Efficacy

Temuan analisis mengungkapkan bahwa *Self-Efficacy* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *Digital Leadership Capability* dan *Employability*. Dengan kata lain, kemampuan kepemimpinan digital tidak hanya memberikan dampak langsung pada *employability*, melainkan juga berpengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan rasa percaya diri karyawan terhadap kemampuannya. Di lingkungan sektor jasa pelayanan di Kota Semarang, hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan dengan kepemimpinan digital yang solid akan lebih yakin dalam mengatasi berbagai tantangan transformasi digital di tempat kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi tuntutan profesional. Lingkungan kerja yang mengandalkan teknologi, dengan kebutuhan akan kemampuan beradaptasi dan pemecahan masalah, semakin menonjolkan fungsi efikasi diri sebagai penghubung kunci antara keterampilan kepemimpinan digital dan kemampuan kerja secara keseluruhan.

Kondisi ini didorong oleh peran HRD yang aktif menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan digital, *on-the-job training*, dan digital learning platform untuk membangun kepercayaan diri karyawan. Faktor pendukung lainnya adalah adanya dukungan organisasi dalam bentuk sistem pemberian *rewards* bagi karyawan yang berhasil menerapkan inovasi digital dalam layanan. Hasil ini didukung oleh penelitian Zhan et al., (2024) yang menemukan bahwa efikasi diri memediasi pengaruh kemampuan kepemimpinan digital terhadap *employability*. Berdasarkan perspektif RBV Barney et al., (2001), efikasi diri yang terbentuk melalui pengembangan kemampuan kepemimpinan digital merupakan *intangible*

asset yang bernilai strategis, karena bersumber dari pembelajaran dan pengalaman unik individu di lingkungan kerja digital. Oleh karena itu, peningkatan *Self-Efficacy* melalui kepemimpinan digital mencerminkan optimalisasi karyawan sebagai sumber daya internal yang mendukung secara nyata penciptaan *sustainable competitive advantage* bagi organisasi sektor jasa di era transformasi digital.

Innovation Capability terhadap Self-Efficacy

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self-Efficacy*. Hal ini menggambarkan bahwa individu yang memiliki kemampuan berinovasi tinggi yakni kemampuan menghadirkan, mengolah, serta mewujudkan konsep-konsep baru dalam menyelesaikan berbagai tanggung jawab kerja akan memiliki tingkat keyakinan diri yang lebih besar dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan. Dalam konteks sektor jasa di Kota Semarang, kemampuan untuk berinovasi dalam layanan pelanggan, pemanfaatan teknologi digital, dan perbaikan proses kerja berkontribusi langsung terhadap peningkatan kepercayaan diri karyawan atas kemampuannya dalam menciptakan nilai. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide baru, dukungan manajerial terhadap kreativitas, serta adanya budaya organisasi yang menstimulasi pembelajaran menjadi faktor pendorong penting yang memperkuat hubungan ini.

Hasil ini konsisten dengan Dweck & Yeager, (2021) dan Eka Adhitya Yuana Putra & Sidiq Permono Nugroho, (2023) yang menunjukkan bahwa pengalaman keberhasilan dalam berinovasi meningkatkan efikasi diri karena individu merasa kompeten dan mampu mengendalikan hasil pekerjaannya. Dari perspektif *Resource-Based View* Barney et al., (2001), *Innovation Capability* dan *Self-Efficacy* merupakan bentuk *dynamic capabilities* yang bersumber dari pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, di mana kemampuan berinovasi menumbuhkan kepercayaan diri sebagai aset psikologis bernilai tinggi yang tidak mudah ditiru oleh organisasi lain. Dengan demikian, *Self-Efficacy* yang terbentuk dari proses inovatif berfungsi sebagai *intangible resource* internal yang strategis dan memperteguh keunggulan kompetitif dan kinerja adaptif individu di lingkungan kerja jasa yang dinamis.

Innovation Capability terhadap Employability dimediasi oleh Self-Efficacy

Analisis dalam studi ini memperlihatkan bahwa *Self-Efficacy* berperan secara signifikan sebagai variabel penghubung antara *Innovation Capability* dan *Employability*. Artinya, kemampuan inovatif individu berkontribusi terhadap peningkatan *employability* melalui peningkatan efikasi diri. Di sektor jasa pelayanan di Kota Semarang, lingkungan kerja yang dinamis memotivasi karyawan agar lebih adaptif dan kreatif saat menghadapi kebutuhan pelanggan serta perubahan teknologi. Kepercayaan diri yang dimiliki karyawan dengan kemampuan inovatifnya cenderung memiliki rasa kompeten yang tinggi, sehingga lebih siap menghadapi tuntutan kerja dan berpeluang lebih besar untuk berkembang dalam karier.

Faktor pendukung utama meliputi budaya organisasi yang kolaboratif, kebijakan pengembangan inovasi internal, serta pelatihan *design thinking* yang meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam mengimplementasikan ide baru. HRD dan manajemen berperan penting dalam menyediakan sarana eksplorasi ide, kompetisi inovasi, serta dukungan pembimbingan yang memperkuat efikasi diri. Hasil ini sejalan dengan penelitian Li et al., (2022) yang menemukan bahwa efikasi diri menjadi mekanisme psikologis yang menghubungkan inovasi dengan kesiapan kerja. Dari perspektif teoritis, hasil penelitian ini turut memperkuat relevansi *Resource-Based View* Barney et al., (2001), efikasi diri yang terbentuk melalui proses inovatif merupakan bagian dari *intangible resources* yang sulit

ditiru dan berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan kompetitif yang bersifat *sustainable*. Dengan demikian, peningkatan *Self-Efficacy* yang ditopang oleh kemampuan inovatif menjadi faktor strategis yang memperkuat *employability* karyawan di tengah percepatan digitalisasi sektor jasa.

PENUTUP

Kesimpulan

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Digital Leadership Capability* (H1) serta *Innovation Capability* (H2) secara statistik signifikan mendorong peningkatan *Employability* karyawan sektor jasa khususnya pada subsektor jasa pelayanan di Kota Semarang. Semakin tinggi kemampuan kepemimpinan digital seperti literasi teknologi, komunikasi virtual, dan kemampuan adaptasi terhadap digitalisasi, semakin tinggi pula kemampuan dan daya saing individu di dunia kerja. Demikian pula, kemampuan berinovasi dalam menciptakan ide baru, memperbaiki layanan, serta mengimplementasikan teknologi menjadi faktor penting yang meningkatkan peluang karier. Selain itu, studi ini juga menemukan bahwa *Digital Leadership Capability* (H4) dan *Innovation Capability* (H6) secara statistik signifikan mendorong peningkatan *Self-Efficacy* karyawan, di mana karyawan dengan kemampuan digital dan inovasi yang baik cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih kuat saat menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Lingkungan kerja yang kolaboratif, budaya kreatif, serta dukungan manajerial terhadap pengembangan kompetensi digital dan inovatif menjadi kunci utama dalam memperkuat daya saing tenaga kerja di era transformasi digital.

Selain itu, temuan penelitian mengungkap bahwa *Self-Efficacy* (H3) memiliki pengaruh signifikan terhadap *Employability*, sekaligus terbukti menjadi variabel penghubung yang signifikan pada jalur antara *Digital Leadership Capability* dengan *Employability* (H5) serta antara *Innovation Capability* dengan *Employability* (H7). Hasil ini membuktikan bahwa keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tekanan kerja berperan sebagai sumber daya psikologis yang secara nyata memperkuat *employability*, motivasi diri, dan produktivitas individu. Dengan demikian, perspektif *Resource-Based View* (RBV) semakin terdukung bahwa kemampuan kepemimpinan digital, kemampuan inovasi, serta *self-efficacy* termasuk dalam *intangible assets* yang memenuhi kriteria VRIN (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable*), yang pada akhirnya menjadi fondasi keunggulan kompetitif jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan jasa perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan digital, peningkatan kemampuan inovasi, serta penguatan efikasi diri agar karyawan lebih adaptif, kreatif, dan kompetitif dalam menghadapi dinamika dunia kerja berbasis teknologi digital.

Saran

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya dan memperluas penggunaan perspektif *Resource-Based View* (RBV) dengan menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan digital, inovasi, dan efikasi diri tergolong sebagai *intangible resources* yang berperan strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif individu maupun organisasi di tengah kemajuan digital.

Secara praktis berdasarkan uji validitas konvergen pada Tabel 2, beberapa indikator dengan nilai outer loading relatif lebih rendah memerlukan tindak lanjut. Pada indikator *Knowledge Sharing* dalam *Digital Leadership Capability*, perusahaan disarankan untuk menerapkan sesi berbagi pengetahuan bulanan rutin berbasis digital dan mewajibkan penggunaan platform internal (misalnya LMS) untuk dokumentasi praktik kerja. Indikator

Organizational Level pada *Innovation Capability* menunjukkan perlunya pembentukan program pengajuan ide karyawan dengan evaluasi dan insentif terstruktur di tingkat organisasi. Pada indikator *Self Confidence Handling Most Job* dalam *Self-Efficacy*, perusahaan perlu menerapkan coaching rutin oleh atasan langsung dengan target kinerja yang jelas dan umpan balik tertulis. Sementara itu, indikator *General Ability* pada *Employability* dapat ditingkatkan melalui pelatihan komunikasi dan pemecahan masalah berbasis simulasi pekerjaan lintas fungsi.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil yaitu 150 orang serta cakupan sampel yang hanya terbatas pada subsektor jasa pelayanan di Kota Semarang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke seluruh sektor jasa atau wilayah lain. Berdasarkan temuan ini, penelitian lanjutan sebaiknya memperluas ruang lingkup jumlah dan keragaman responden dengan mencakup berbagai subsektor jasa seperti pariwisata, pendidikan, dan transportasi, serta mempertimbangkan variabel kontekstual seperti budaya organisasi atau *digital mindset* sebagai variabel moderasi untuk sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam dan menyeluruh tentang berbagai faktor penentu *employability* di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, M. H., Tentama, F., Wcidiana, H. S., & Zurqoni. (2023). Self-regulation, self-evaluation, and self-efficacy: How does its impact on employability? *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 12(3), 1165–1173. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i3.25076>
- Ananta, R. R. (2024). Identifikasi Sektor Ekonomi Unggulan di Kota Semarang Menggunakan Pendekatan Analisis Location Quotient dan Tipologi Klassen. *Jurnal Riptek*, 18(2), 139–148. <https://doi.org/10.35475/ripte.v18i2.264>
- Assogbavi, K. E., Bindah, E., & Gunpath, R. P. (2025). *Technological Innovations and Employees ' Employability Development Challenges in Mauritius . The Mediating Effect of Career Anchors*. 13, 268–282. <https://doi.org/10.2478/mdke-2025-0015>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Keadaan Ketenagakerjaan Kota Semarang Tahun 2024. *Berita Resmi Statistik*, 1–9. <https://web-api.bps.go.id/download.php?f=w1hcwTYLNB+rrs8euaGBI3JGSEVDSjJQOG9SU2hwRjV5eElhYINmVEtGQlFOellBNnVTV0hIWE5aMjBUUHN3cG5hWXRvWmE5ejhnUDdhMTI2WlIiNaVIGZlQ2bEJiUDFsWINLWm9PQ3VVeitDVXZ4eXMrYmF0Z0VdK1N1eVNodXQ3c2tnR3JweWluRy8veXNxWVRSQ2NPMFJGN245eXIwNX>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy defined Self-efficacy defined Page 2 of 14. *Encyclopedia of Human Behavior*, 4(1997), 1–14.
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157(January), 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Barney, J. (2015). Firm resources and sustained competitive advantage. *International*

Business Strategy: Theory and Practice, 17(1), 283–301.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199277681.003.0003>

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700601>

Caroline, A., & Coun, M. J. H. (2025). *A systematic literature review on digital literacy , employability , and innovative work behavior : emphasizing the contextual approaches in HRM research*. 0(January).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1448555>

Dabos, G. E., Rivero, A. G., & Pujol-cols, L. (2022). *Individual antecedents of i-deals : the role of self-efficacy , networking abilities and perceived employability Antecedentes individuales de los i-deals : el rol de la autoeficacia , las habilidades de networking y la empleabilidad percibida*. 35(1), 80–99. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2021-0063>

Darmarini, A. R., & Firdaus, V. (2024). *Pengaruh Self Efficacy , Individual Innovation Capability Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Di Industri Tas*. 12(2), 288–296.

Donald, W. E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Baruch, Y. (2024). Introducing a sustainable career ecosystem: Theoretical perspectives, conceptualization, and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 151(September 2023), 103989.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103989>

Dweck, C., & Yeager, D. (2021). Global Mindset Initiative Introduction: Envisioning the Future of Growth Mindset Research in Education. *SSRN Electronic Journal*, August.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3911564>

Eka Adhitya Yuana Putra, & Sidiq Permono Nugroho. (2023). Pengaruh Entrepreneurship Education Dan Innovation Capability Terhadap Entrepreneurial Intention Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Mediasi. *EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 10(2), 239–250.
<https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v10i2.924>

Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(November 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural. In *Springer* (Vol. 30, Issue 1).

Hamouche, S., Bani-melhem, S., Haj-salem, N., & Bani-melhem, A. J. (2025). *Digital leadership and employee creativity : exploring the role of digital*. November.
<https://doi.org/10.1108/ER-02-2025-0094>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant

validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

- Ingsih, K., Suhana, S., & Ali, S. (2021). *Transformational leadership style and organizational commitment in pandemic Covid-19 Estilo de liderazgo transformacional y compromiso*. 66(5), 1–20.
- Larabi, C. (2025). *The role of innovation capability and strategic orientation to achieve competitive advantage : the mediating effect of strategic renewal in SMEs*. 18(4), 821–848. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2025-0287>
- Li, X., Pu, R., & Liao, H. (2022). The impacts of innovation capability and social adaptability on undergraduates' employability: The role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13(November), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954828>
- Liu, X., Peng, M. Y. P., Anser, M. K., Chong, W. L., & Lin, B. (2020). Key Teacher Attitudes for Sustainable Development of Student Employability by Social Cognitive Career Theory: The Mediating Roles of Self-Efficacy and Problem-Based Learning. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01945>
- Muzafar, S. A., Ali, K. N., Kassem, M. A., & Khoiry, M. A. (2023). Civil Engineering Standard Measurement Method Adoption Using a Structural Equation Modelling Approach. *Buildings*, 13(4). <https://doi.org/10.3390/buildings13040963>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2022). Knowledge management processes and organizational culture in the higher educational technical institutions. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 270–286. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2020-0134>
- Remedios, R., & Sewell, P. (2024). *Employability and motivation : which motivational theories are most appropriate ?* <https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2024-0067>
- Rhew, E., Piro, J. S., Goolkasian, P., & Cosentino, P. (2018). The effects of a growth mindset on self-efficacy and motivation. *Cogent Education*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1492337>
- Sahabuddin, R. (2024). The Role of Soft Skills Training on Employability with Self-Efficacy as an Intervening Variable. *Economics and Business Journal (ECBIS)*, 2(5), 383–394. <https://doi.org/10.47353/ecbis.v2i5.149>
- Sucihatiningsih, D. W. P., Hardyanto, W., & (2019). Kajian Kesiapan Stakeholder Industri Perdagangan Dan Jasa Terhadap Era Industri 4.0. *Jurnal Riptek*, 13(2), 158–168. <https://ripteck.semarangkota.go.id/index.php/ripteck/article/view/66>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiawan, J. (2025). *Mapping employability : a decade of trends and insights from higher education through bibliometric*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-06-2024-0394>
- Tello-gamarra, J., Jesus, D., Gutierrez, M., & Hernani-merino, M. (2023). *Technological*

intensity and innovation capability: evidence from an emerging country.
<https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2023-0255>

- Teng, C. C., Hu, C. M., & Chang, J. H. (2020). Triggering Creative Self-Efficacy to Increase Employee Innovation Behavior in the Hospitality Workplace. *Journal of Creative Behavior*, 54(4), 912–925. <https://doi.org/10.1002/jocb.419>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–24. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Trisakti, J. E. (2025). Pengaruh *Digital Leadership Capability* dan *Emotional Intelligence* Terhadap *Employability* Pada Karyawan. 5(2), 1143–1152.
- Wilarman, N. (2025). Pengaruh *Digital Leadership* , *HI-HRMP* , dan *Employee Dynamic Capabilities* terhadap *Employee Digital Performance* di Sektor Teknologi Informasi. 1, 1–18.
- Yorke, M. (2005). Employability in higher education: what it is – what it is not. *Learning & Employability*, 1(April), 24. <http://doi.wiley.com/10.1002/ir.162>
- Zhan, H., Cheng, K. M., Wijaya, L., & Zhang, S. (2024). Investigating the mediating role of self-efficacy between digital leadership capability, intercultural competence, and employability among working undergraduates. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(4), 796–820. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-02-2024-0032>