

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

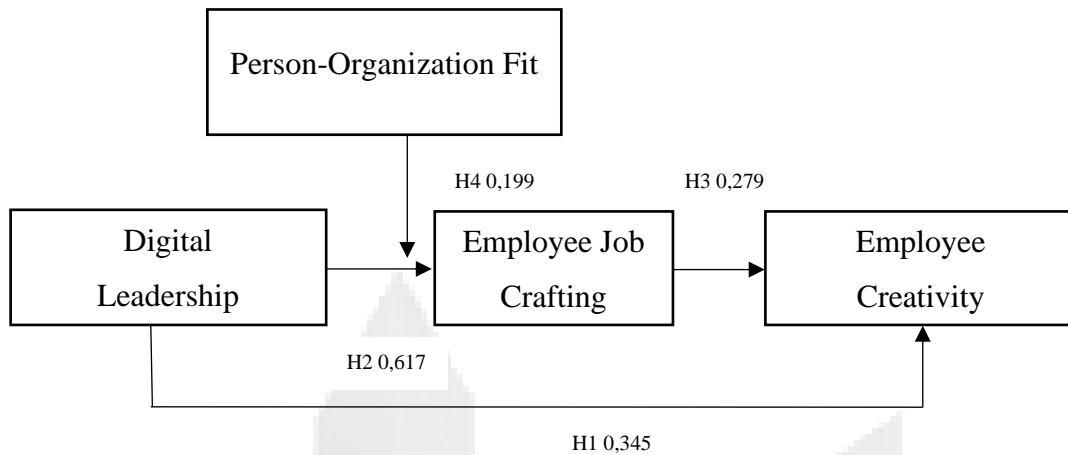
#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang akan diteliti bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan Milenial di Jawa Timur. Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang membahas topik serupa yang akan diteliti. Berikut adalah tinjauan hasil penelitian terdahulu:

##### 2.1.1 Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie dan Qiuju Cao (2022)

Penelitian ini berjudul “*Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengumpulkan bukti-bukti empiris. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah berjumlah 357 karyawan dari berbagai perusahaan orang Tionghoa. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode regresi hierarki.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* positif berkorelasi dengan *employee creativity*. *Employee job crafting* memediasi hubungan antara *digital leadership* dan *employee creativity*. *Person-organization fit* secara positif memoderasi hubungan antara *digital leadership* dan *employee job crafting*. *Person-organization fit* secara positif memoderasi pengaruh secara tidak langsung *digital leadership* pada *employee creativity* melalui *employee job crafting*.



Sumber : Zhu et al., (2022)

Gambar 2.1  
Kerangka Konsep Penelitian Zhu et al., (2022)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Variabel bebas yang digunakan peneliti dengan penelitian sebelumnya sama, yakni *Digital Leadership*.
2. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik pengambilan sampel kuesioner.

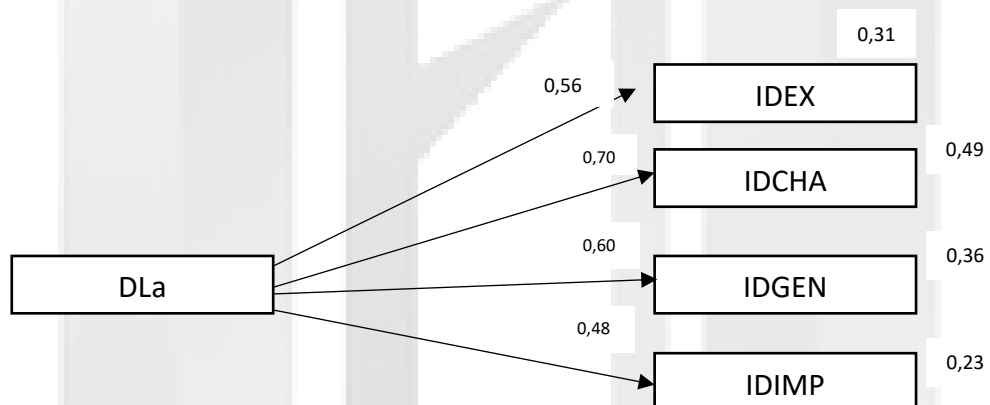
Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan variabel terikatnya adalah perilaku kerja inovatif, sedangkan penelitian terdahulu variabel terikatnya adalah kreativitas karyawan.
2. Pada penelitian yang akan dilakukan terdapat kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan kreativitas karyawan sebagai variabel terikat.

3. Sampel penelitian terdahulu adalah karyawan perusahaan di negara China dan mahasiswa yang bekerja di negara China, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel karyawan milenial di Jawa Timur.

### 2.1.2 Tugba Erhan, Hasan Huseyin Uzunbacak dan Erhan Aydin (2022)

Penelitian ini berjudul “*From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kepemimpinan digitalisasi dan perilaku kerja inovatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara kepemimpinan digitalisasi dan perilaku kerja inovatif.



Sumber : Erhan et al., (2022)

Gambar 2.2  
Kerangka Konsep Penelitian Erhan et al., (2022)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

- Variabel terikat yang digunakan sama-sama perilaku kerja inovatif.
- Variabel bebasnya sama-sama *digital leadership*.
- Sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

- a) Pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel mediasinya yakni kreativitas karyawan, sedangkan pada penelitian sebelumnya tidak terdapat variabel mediasinya.
- b) Pada penelitian yang akan dilakukan objek penelitiannya adalah karyawan milenial di Jawa Timur, sedangkan pada penelitian sebelumnya objek penelitiannya adalah para manajer di Turki.

### **2.1.3 Setyaningrum, R.P., & Muafi, M. (2022)**

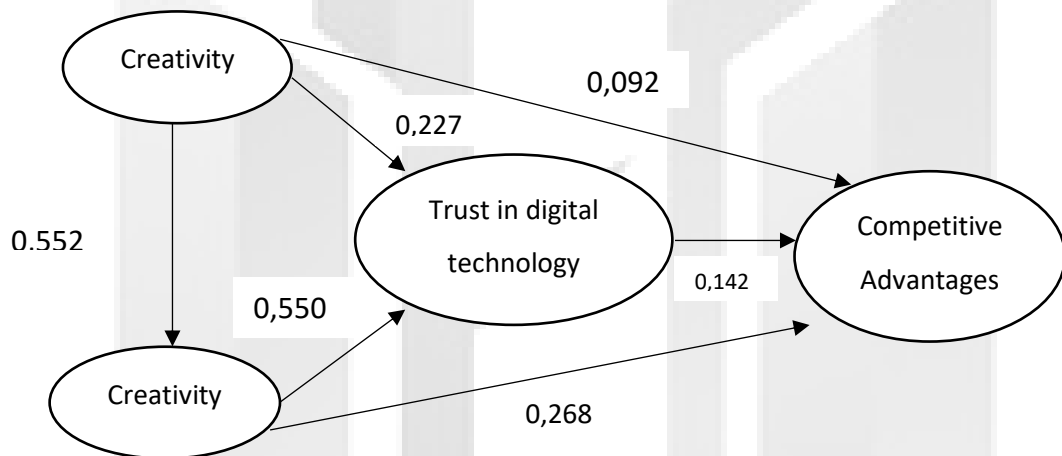
Penelitian ini berjudul “*The Effect of Creativity and Innovative Behavior on Competitive Advantage in Womenpreneur*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kreativitas dan perilaku inovatif pada keunggulan kompetitif dimediasi oleh kepercayaan pada teknologi digital untuk pengusaha perempuan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *purposive random sampling* dan telah mendapatkan sampel sebanyak 206 pengusaha perempuan di Jawa Tengah dan Jawa Barat.

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

- 1) Sama-sama menggunakan metode pengumpulan data kuantitatif.
- 2) Sama-sama menggunakan teknik analisis data berupa SEM-PLS.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan, objek penelitiannya adalah karyawan milenial di Jawa Timur. Sedangkan pada penelitian terdahulu, obyek penelitiannya adalah pengusaha perempuan di Jawa Barat dan Jawa Tengah.
2. Pada penelitian yang akan dilakukan variabel terikatnya (variabel Y) adalah perilaku kinerja inovatif, sedangkan penelitian terdahulu variabel terikatnya adalah keunggulan kompetitif.



Sumber : Setyaningrum et al., (2022)

Gambar 2.3  
Kerangka Penelitian Setyaningrum et al., (2022)

Tabel 2.1  
RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU

| No | Nama dan Tahun  | Topik Penelitian  | Variabel Penelitian  | Sampel Penelitian  | Teknik Analisis       | Hasil Penelitian  |
|----|---|---|--|--|-----------------------|---|
| 1  | Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie dan Qiuju Cao (2022)      | <i>Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit</i>    | Variabel bebas: <i>Digital Leadership</i><br>Variabel terikat: <i>Employee Creativity</i>                          | 357 para pekerja dari berbagai perusahaan China.           | Regresi hierarki      | <i>Digital Leadership</i> positif berkorelasi dengan <i>job crafting</i> dan <i>employee creativity</i> . <i>Job crafting</i> berkorelasi positif dengan <i>individual creativity</i> . |
| 2  | Tugba Erhan, Hasan Huseyin Uzunbacak dan Erhan Aydin (2022) | <i>From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior</i> | Variabel bebas: <i>Digital Leadership</i><br>Variabel terikat: <i>Innovative Work Behavior</i>                     | 320 manajer yang ada di perusahaan Turki industri tekstil. | Teknik Analisis Jalur | Terdapat hubungan antara kepemimpinan digitalisasi dan perilaku kerja inovatif  |
| 3  | Setyaningrum, R.P., & Muafi, M. (2022)                      | <i>The Effect of Creativity and Innovative Behavior on Competitive Advantage in Womenpreneur</i>                    | Variabel bebas: <i>Creativity</i> dan <i>Innovative Behavior</i><br>Variabel terikat: <i>Competitive Advantage</i> | 206 pengusaha perempuan di D.I Yogyakarta dan Jawa Barat   | SEM-PLS               | Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada teknologi digital dan perilaku inovatif.   |

Sumber : Zhu et al., (2022), Erhan et al., (2022) dan Setyaningrum et al., (2022)

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership Theory*)

Kepemimpinan digital didefinisikan sebagai kemampuan para pemimpin untuk menciptakan sebuah visi yang jelas dan bermakna untuk proses digitalisasi dan kemampuan dalam mengeksekusi strategi-strategi untuk mewujudkannya (Larjovuori et al., 2016 dalam Zhu et al., 2022). Adapun definisi atau penjelasan menurut De Waal et al., (2016) dalam Erhan et al., (2022) mengenai *digital leadership* yaitu gaya kepemimpinan yang merupakan kombinasi dari transformasi gaya kepemimpinan dan penggunaan teknologi digital.

Indikator-indikator dari *Digital Leadership* dalam Zhu et al., (2022) adalah :

1. Sikap terhadap proses digitalisasi, adalah perasaan atasan yang senang menggunakan alat digital.
2. Kompetensi digital, merupakan kemampuan atasan sebagai ahli digital.
3. Perilaku digital, merupakan tindakan atasan dalam mengikuti perkembangan pengetahuan digital terbaru.
4. Keterampilan transformasi digital, merupakan kemampuan atasan dalam menerapkan transformasi digital.

Adapun indikator-indikator lain dari *Digital Leadership* dalam Erhan et al., (2022) adalah :

1. *Innovation ability*, adalah kemampuan seorang atasan berinovasi di dalam perusahaan.
2. *Digital skills*, adalah kemampuan seorang atasan dalam menggunakan teknologi yang ada.

3. *Strong networks*, adalah kemampuan seorang atasan memiliki jaringan-jaringan yang kuat dan luas.
4. *Cooperation*, adalah kemampuan seorang atasan dalam bekerja sama dengan baik bersama karyawan
5. *Participation and visionary*, adalah sikap keikutsertaan atasan kepada karyawan dan memiliki visi yang jelas untuk perusahaan.

Pada penelitian ini, Peneliti merujuk pada definisi variabel dan indikator dari penelitian Zhu et al., (2022).

### **2.2.2 Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai elemen kunci dalam memfasilitasi sosial dan reformasi ekonomi (Zhou dan Shalley, 2011 dalam Gonlepa et al., 2023) sambil meningkatkan kinerja individu (Amabile, 1998 dalam Gonlepa et al., 2023). Adapun definisi kreativitas karyawan yang lain, yakni sebagai perilaku inovatif melalui kepercayaan organisasi (Hughes et al., 2018; Sano & Sumiya, 2021; Yu et al., 2018 dalam Setyaningrum & Muafi, 2022).

Adapun indikator-indikator dari Kreativitas Karyawan dalam Gonlepa et al., (2023):

1. *Novelty*, adalah kemampuan karyawan dalam menjadi *pioneer* dalam menghasilkan ide baru.
2. *Utility*, adalah kebermanfaatannya atau implementasi ide/solusi baru bagi perusahaan.

Selain itu, adapun juga indikator-indikator dari Kreativitas Karyawan dalam Setyaningrum & Muafi, (2022) :



1. *Idea Creation*, yaitu proses munculnya suatu ide atau gagasan baru.
2. *Idea Implementation*, yaitu ide yang sudah ada diterapkan dalam lingkungan pekerjaan.

Pada penelitian ini, Peneliti akan merujuk pada definisi variabel dan indikator dari Gonlepa et al., (2023)

### **2.2.3 Perilaku Kerja Inovatif**

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai tindakan mengusulkan dan mempromosikan atau memperkenalkan, serta mengaplikasikan gagasan-gagasan yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Ha, 2022). Selain itu, perilaku kerja inovatif juga bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berkaitan dengan memulai, mengarahkan dan melaksanakan ide atau produk baru atau bermanfaat, proses kerja dan prosedur untuk organisasi (De Jong, 2006 dalam Erhan et al., 2022).

Adapun indikator-indikator dari Perilaku Kerja Inovatif dalam Chul Ha (2022) :

1. Menciptakan ide, merupakan upaya untuk menghasilkan gagasan baru yang bermanfaat dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
2. Mempromosikan ide, merupakan upaya untuk mempromosikan gagasan baru ke seluruh lingkungan kerja.
3. Merealisasikan ide, yaitu upaya untuk mengaplikasikan gagasan secara nyata.

Adapun juga indikator-indikator dari Perilaku Kerja Inovatif dalam Erhan et al., (2022) :

1. *Exploration of Ideas / Opportunity Exploration*, berkaitan dengan menemukan peluang atau beberapa masalah yang timbul
2. *Generation of Ideas / Idea Generation*, berkaitan dengan produk baru, layanan atau proses, masuk ke pasar baru, perbaikan dalam proses kerja saat ini, atau secara umum, solusi untuk masalah yang teridentifikasi
3. *Promote Ideas / Championing*, berkaitan dengan promosi ide karena seringkali ide bisa tidak bisa sesuai dengan apa yang sudah digunakan dalam kelompok kerja atau organisasi.
4. *Implementation of Ideas / Application*, berkaitan dengan upaya yang cukup besar dan sikap yang berorientasi pada hasil diperlukan untuk mewujudkan ide. Implementasi ide juga termasuk menjadikan inovasi sebagai bagian dari proses kerja regular.

Pada penelitian ini, Peneliti merujuk pada definisi variabel dan indikator dari Ha, (2022).

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Digital Leadership terhadap Perilaku Kerja Inovatif**

Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan digital akan meningkatkan perilaku kerja inovatif. Jika pemimpin menunjukkan perilaku dan keterampilan yang mendukung transformasi digital maka akan meningkatkan perilaku kerja inovatif.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erhan et al., (2022) *Digital Leadership* memiliki pengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kemampuan *Digital*

*Leadership* pada atasan maka semakin tinggi juga Perilaku Kerja Inovatif yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Digital Leadership dengan Kreativitas Karyawan**

Pemimpin yang menunjukkan gaya kepemimpinan digital akan meningkatkan kreativitas karyawan. Jika pemimpin menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung transformasi digital maka akan meningkatkan kreativitas karyawan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lee et al., (2020) dalam Zhu et al., (2022) menemukan bahwa *digital leadership* secara sederhana memiliki hubungan dengan kreativitas karyawan atau perilaku inovasi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa semakin besar kreativitas yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin mampu karyawan tersebut memiliki digital leadership sesuai ekspektasi jika telah menduduki jabatan yang tinggi.

### **2.3.3 Hubungan Kreativitas Karyawan dengan Perilaku Kerja Inovatif**

Kreativitas karyawan menurut Setyaningrum & Muafi, (2022) didefinisikan sebagai perilaku inovatif melalui kepercayaan organisasi. Adapun pula perilaku kerja inovatif yakni didefinisikan sebagai perilaku yang berkaitan dengan memulai, mengarahkan dan melaksanakan ide atau produk baru atau bermanfaat, proses kerja dan prosedur untuk organisasi (De Jong, 2006 dalam Erhan et al., 2022).

Kreativitas karyawan memengaruhi Perilaku Kerja Inovatif secara positif. Semakin kreatif seorang karyawan, maka perilaku kerjanya akan semakin inovatif. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Setyaningrum & Muafi, (2022) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara kreativitas dan perilaku kerja inovatif. Hal

ini dikarenakan kreativitas dipertimbangkan sebagai sebuah alat efektif yang memungkinkan karyawan untuk melaksanakan perilaku inovatif dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

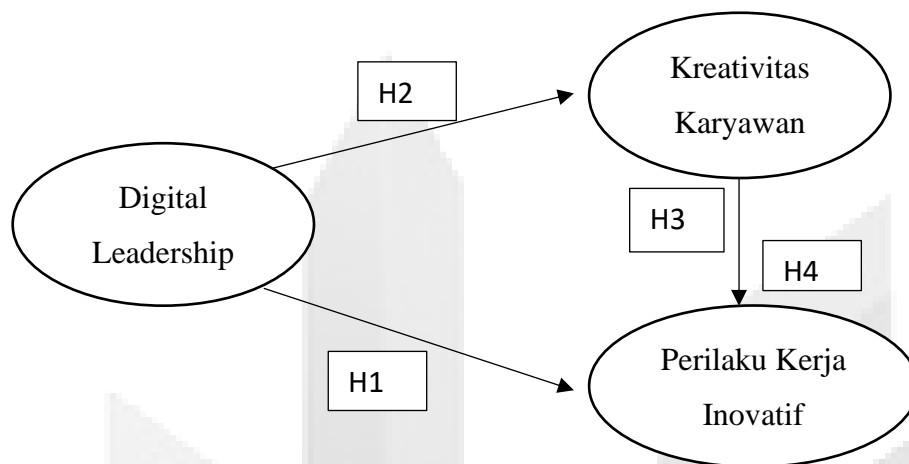
#### **2.3.4 Hubungan Digital Leadership dengan Perilaku Kerja Inovatif dimediasi oleh Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zhu et al., (2022) *Digital Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan. Selain itu, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Setyaningrum & Muafi, (2022) Kreativitas Karyawan juga memiliki pengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

Berdasarkan kedua penelitian yang telah tertera dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *digital leadership* maka akan semakin tinggi kreativitas karyawan. Dan selanjutnya tingginya kreativitas karyawan dapat menyebabkan tingginya perilaku kerja inovatif. Dengan demikian, kreativitas karyawan memiliki peran sebagai variabel yang memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap perilaku kerja inovatif.

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Dari uraian diatas maka kerangka pemikiran dapat disusun sebagai berikut :



Sumber : Zhu et al., (2022), Erhan et al., (2022) dan Setyaningrum et al., (2022)

Gambar 2.4

Kerangka Konsep Penelitian Dion Innocent Nur 'Arasy (2023)

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada teori dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran bahwa hipotesis yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

H1 = *Digital Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

H2 = *Digital Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan.

H3 = Kreativitas Karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif.

H4 = *Digital Leadership* berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Inovatif dengan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan.