

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

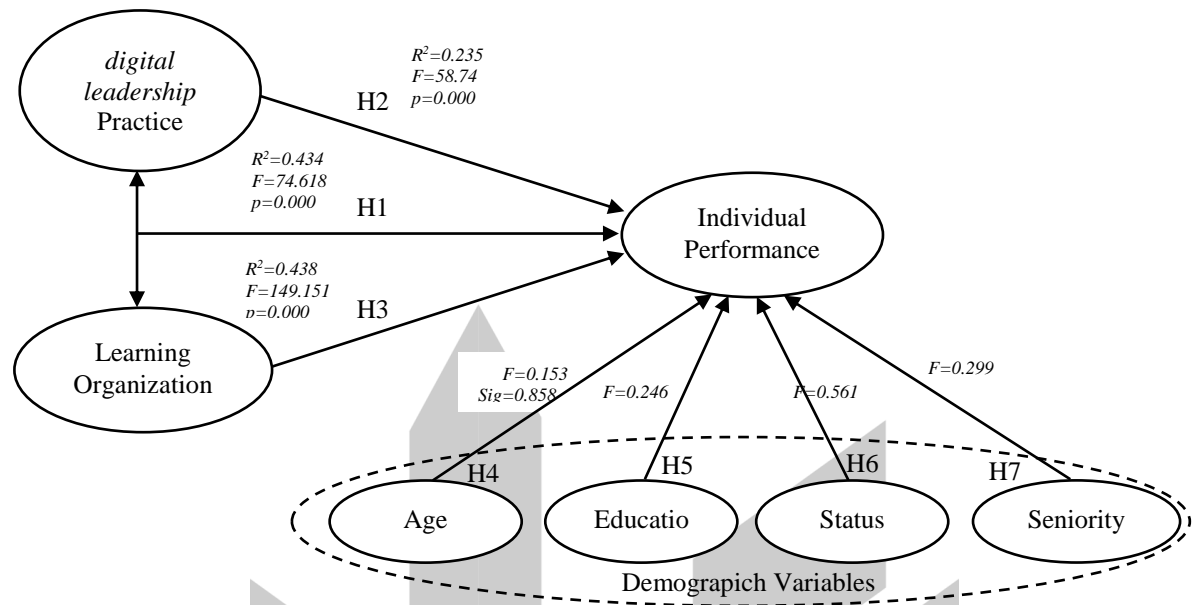
2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian berjudul “**Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur dengan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan**” disusun berdasarkan penelitian terdahulu. Berikut ini uraian penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini.

2.1.1 Samime Derya Artuz & Osman Bayraktar (2021)

Penelitian berjudul “*The Effect of relation between Digital Leadership Practice and Learning Organization on The Perception of Individual Performance*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh *digital leadership* dan *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Ada sebanyak 234 orang responden yang merupakan karyawan pada perusahaan perbankan dan keuangan. Dari 234 orang responden, 193 orang diantaranya digunakan untuk penelitian ini. Teknik analisis data menggunakan regresi linier dengan aplikasi SPSS 25.0. Hasil penelitian memperlihatkan *digital leadership* dan *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan maupun parsial. Hasil lainnya menunjukkan variabel demografi, seperti usia, pendidikan, status, dan senioritas, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut ini.



Sumber : Artuz & Bayraktar (2021), diolah

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Artuz & Bayraktar (2021)

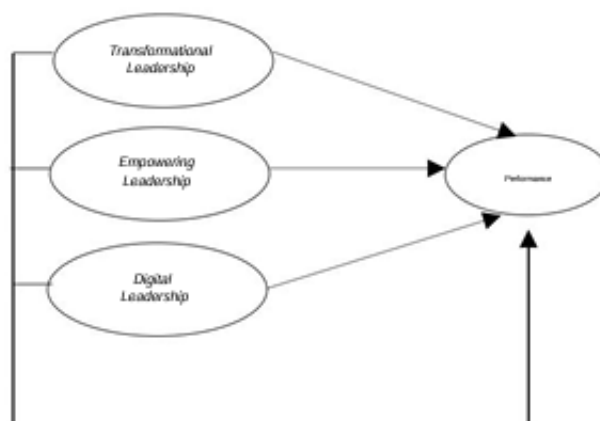
Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah kedua penelitian menggunakan variabel *digital leadership* dan kinerja karyawan dimana variabel terikat adalah kinerja karyawan. Di samping itu, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel *learning organization*, dan variabel demografi seperti usia, pendidikan, status, dan senioritas, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kreativitas.
- Objek penelitian saat ini adalah perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial, dimana berbeda dengan penelitian terdahulu yang objek penelitiannya adalah perusahaan perbankan dan keuangan di Turki

- c. Teknik analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan regresi linier dengan aplikasi SPSS, sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan SEM dengan aplikasi

2.1.2 M. Sulhan, Fitri Indriyani, dan Nuraeni (2023)

Penelitian berjudul “Pengaruh *Transformatinal Leadership*, *Empowering Leadership*, dan *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan” ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, kepemimpinan pemberdayaan, kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan. Sebanyak 110 orang karyawan Dinas Pekerja Umum dan Penata Ruang. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan aplikasi SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan digital tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan. Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut :



Sumber : Sulhan et al. (2023), diolah

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Sulhan *et al.* (2023)

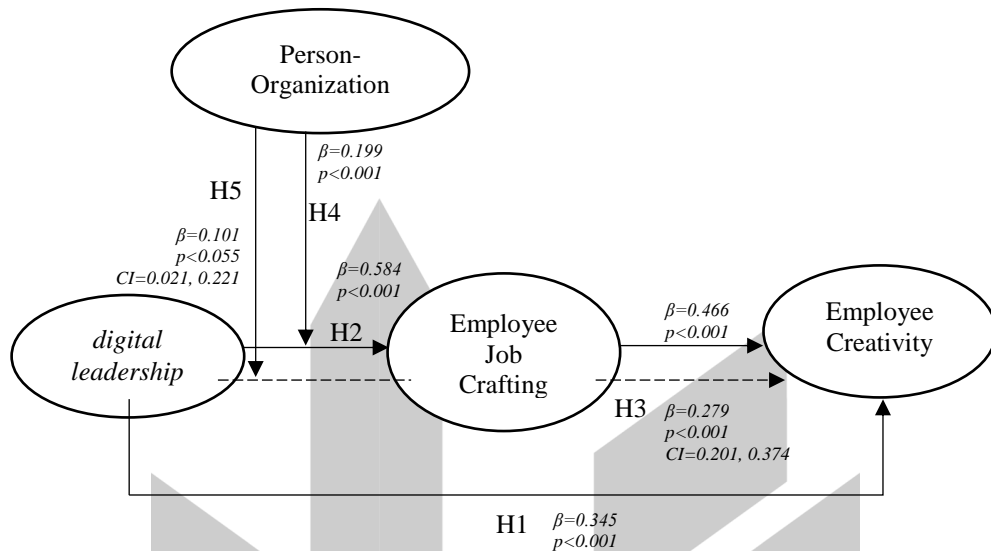
Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah kedua penelitian menggunakan variabel *digital leadership* dan kinerja karyawan. Di samping itu, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan perberdayaan, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kreativitas karyawan
- b. Teknik analisis data yang digunakan penelitian terdahulu adalah regresi linier berganda, sedangkan penelitian sekarang menggunakan SEM PLS

2.1.3 Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie, and Qiuju Cao (2022)

Penelitian berjudul “*Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit*” ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital leadership* dan kreativitas karyawan. Sebanyak 357 orang responden yang merupakan karyawan di berbagai perusahaan di Cina. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan adanya *digital leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, *employee job crafting* memediasi hubungan antara *digital leadership* dan kreativitas karyawan. Hasil lainnya memperlihatkan *person organization fit* secara positif memoderasi hubungan antara *digital leadership* dan pembuatan pekerjaan karyawan, dan *person organization fit* secara positif memoderasi efek tidak langsung *digital leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui *employee job crafting*.

Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut ini.



Sumber : Zhu *et al.* (2022), diolah

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian Zhu *et al.* (2022)

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut kedua penelitian menggunakan variabel *digital leadership* dan kreativitas karyawan. Di samping itu, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel *employee job crafting* dan *person organization fit*, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kinerja karyawan.
- Objek penelitian saat ini adalah perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial, dimana berbeda dengan penelitian terdahulu yang objek penelitiannya adalah karyawan perusahaan di China

2.1.4 Rahmat Eka Putra, Sepri Neswardi, Primadona, Jumyetti dan Ika Yuanita (2023)

Penelitian berjudul “*Impact of Digital Leadership on Small Medium Enterprises Resilience: The Mediating Role of Employee Creativity*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh *digital leadership* terhadap ketahanan usaha kecil menengah dengan dimediasi oleh kreativitas karyawan. Sampel yang digunakan yaitu 179 UKM dari berbagai sektor di Indonesia. Teknik analisis data menggunakan aplikasi AMOS-SEM. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan. Dan, kreativitas karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan ketahanan. Ketika para pemimpin bisnis menunjukkan kepemimpinan digital, karyawan akan meningkatkan produktivitas dan kreativitas mereka.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Kedua penelitian menggunakan variabel *digital leadership* dan kreativitas karyawan.
- b. Kedua penelitian menggunakan teknik analisis data SEM-PLS

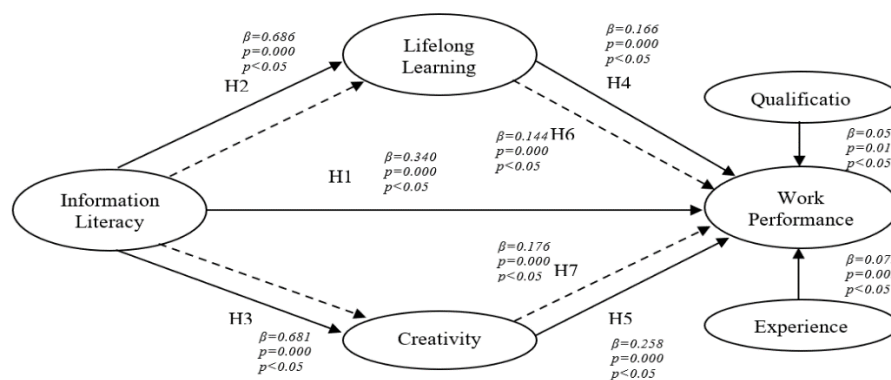
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel terikat *digital leadership* sedangkan peneliti terdahulu menggunakan variabel terikat ketahanan usaha kecil.

- b. Objek penelitian saat ini adalah perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial, dimana berbeda dengan penelitian terdahulu yang objek penelitiannya adalah UKM yang ada di Indonesia.

2.1.5 Muhammad Asif Naveed, Javed Iqbal, Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat, & Pirita Seitamaa-hakkarainen (2023)

Penelitian berjudul “*Information Literacy as A Predictor of Work Performance: The Mediating Role of Lifelong Learning and Creativity*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh literasi informasi terhadap kinerja karyawan dimana pembelajaran dan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi. Sebanyak 1.084 orang responden yang merupakan jurnalis di Pakistan. Teknik analisis data yang digunakan adalah PLS-SEM. Hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh positif literasi informasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja responden. Selain itu, ada peran mediasi variabel pembelajaran dan kreativitas karyawan dalam hubungan antara literasi informasi dengan kinerja karyawan. Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut ini.



Sumber : Naveed *et al.*, (2023), diolah

Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Naveed *et al.* (2023)

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah :

- a. kedua penelitian menggunakan variabel kreativitas karyawan dan kinerja karyawan, dimana variabel terikat adalah kinerja karyawan.
- b. Kedua penelitian menggunakan teknik analisis data SEM

Di samping itu, perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

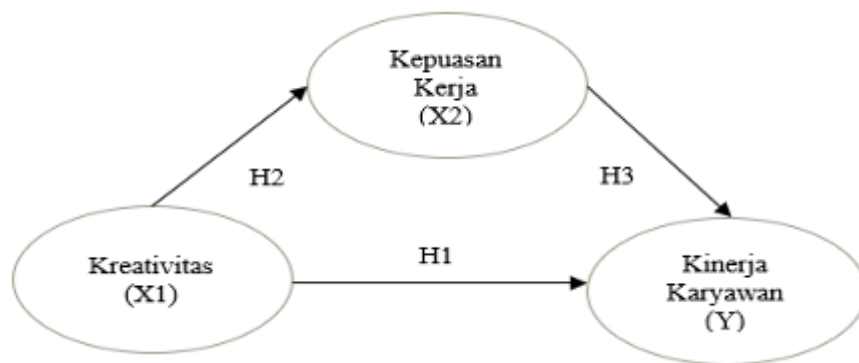
- a. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel literasi informasi dan pembelajaran, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel *digital leadership*.
- b. Objek penelitian saat ini adalah perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial, dimana berbeda dengan penelitian terdahulu yang objek penelitiannya adalah jurnalis media di Pakistan.

2.1.6 Nyoman Resa Adhika, Putu Pradiva Putra Salain, Ni Made Dwi Puspitawati, Putu Agus Eka Rismawan, I Gede Rihayana, dan I Made Risma M Arsha (2022)

Penelitian berjudul “Pengaruh Kreativitas terhadap hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi di Kecamatan Denpasar Utara” ini bertujuan untuk menguji pengaruh kreativitas terhadap hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada koperasai di Depansar. Sebanyak 60 orang karyawan pada koperasai di Depansar. Teknik analisis data yang digunakan adalah Model Persamaan Struktural-PLS. Hasil dan pembahasan data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada lembaga koperasi di kecamatan Denpasar Utara sangat dipengaruhi oleh tingkat kreativitas dan peran kepuasan

kerja pegawai itu sendiri. dari hasil tersebut, disarankan kepada lembaga koperasi dalam mengembangkan usahanya harus dilandasi oleh nilai kreativitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, mengingat lembaga koperasi saat ini memiliki konsep pelayanan yang hampir sama sehingga perlu didukung oleh suatu dimensi kreativitas yang memberikan nilai inovasi dalam persaingan.

Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut ini



Sumber : Adhika *et al.* (2022), diolah

Gambar 2.5
Kerangka Penelitian Adhika *et al.* (2023)

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Kedua penelitian menggunakan variabel kreativitas karyawan dan kinerja karyawan.
- b. Teknik analisis data yang digunakan oleh kedua penelitian adalah model persamaan PLS

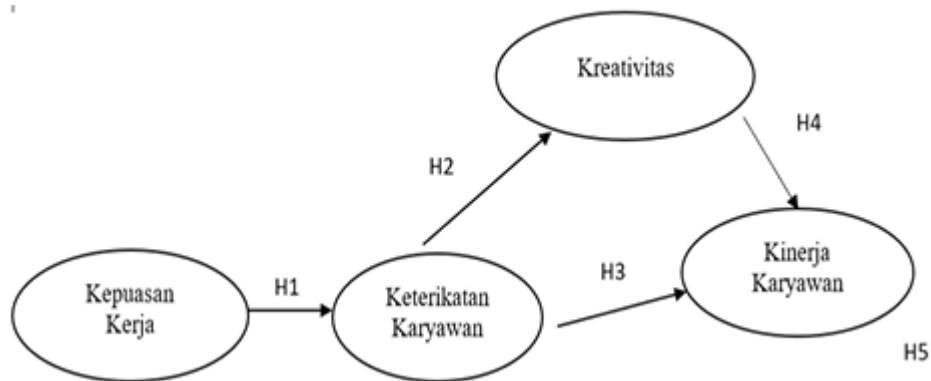
Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Objek penelitian terdahulu adalah karyawan koperasi di kecamatan Denpasar Utara, sedangkan penelitian sekarang perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial.
- b. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel *digital leadership*.

2.1.7 Jodi Syahmirza & Tjahjani Prawitowati (2022)

Penelitian berjudul “*The Role of Employee Creativity and Engagement as Mediator on the Effect of Job Satisfaction on Millennial Employee Performance*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kreativitas dan keterikatan pada karyawan milenial. Sebanyak 100 orang karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan Jawa Timur. Teknik analisis data yang digunakan adalah Model Persamaan Struktural-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kreativitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kreativitas dan keterikatan karyawan.

Adapun kerangka penelitian terdahulu tersaji pada gambar berikut ini



Sumber : Syahmirza & Prawitowati (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Syahmirza & Prawitowati (2022)

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Kedua penelitian menggunakan variabel kreativitas karyawan dan kinerja karyawan.
- b. Teknik analisis data yang digunakan oleh kedua penelitian adalah model persamaan PLS
- c. Kedua penelitian menggunakan objek penelitian perusahaan di Jawa Timur yang memiliki karyawan milenial.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah penelitian saat ini tidak menggunakan variabel kepuasan kerja dan keterkaitan karyawan, sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel *digital leadership*.

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah digunakan tersebut adalah penelitian-penelitian yang relevan dengan penelitian saat ini. Uraian secara ringkas mengenai penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan, tersaji dalam tabel berikut ini.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Samime Derya Artuz & Osman Bayraktar (2021)	<i>The Effect of relation between Digital Leadership Practice and Learning Organization on The Perception of Individual Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Digital leadership</i> 2. <i>Learning organization</i> 3. Kinerja karyawan 4. Demografi : usia, pendidikan, status, senioritas 	193 responden	Regresi Linier	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Digital leadership</i> dan <i>learning organization</i> secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Variabel demografi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	M.Sulhan, Fitri Indriyani, dan Nuraeni (2023)	Pengaruh <i>Transformatinal Leadership, Empowering Leadership, dan Digital Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital Leadership 2. Kinerja Karyawan 	110 Responden karyawan Dinas Pekerja Umum dan Penata Ruang	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan
2	Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie, and Qiuju Cao (2022)	<i>Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Digital Leadership</i> 2. Kreativitas Karyawan 3. <i>Employee Job Crafting</i> 	357 responden	Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Digital leadership</i> berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Person-Organization Fit</i>	4. <i>Person-Organization Fit</i>			<ol style="list-style-type: none"> 2. <i>Employee job crafting</i> memediasi hubungan antara <i>digital leadership</i> dan kreativitas karyawan 3. <i>Person organization fit</i> secara positif memoderasi hubungan antara <i>digital leadership</i> dan <i>Employee job crafting</i> 4. <i>Person organization fit</i> secara positif memoderasi efek tidak langsung <i>digital leadership</i> terhadap kreativitas karyawan melalui <i>employee job crafting</i>.
4	Rahmat Eka Putra, Sepri Neswardi, Primadonas, Jумыetti dan Ika Yuanita (2023)	<i>Impact Of Digital Leadership on Small Medium Enterprises Resilience: The Mediating Role of Employee Creativity</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital Leadership 2. Kreativitas Karyawan 	179 UKM dari berbagai sector di Indonesia	AMOS-SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan 2. Kreativeitas karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan ketahanan. Ketika para pemimpin bisnis menunjukkan kepemimpinan digital, karyawan akan meningkatkan produktivitas dan kreativitas mereka
5	Muhammad Asif Naveed, Javed Iqbal,	<i>Information Literacy as A Predictor of Work</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Literasi informasi 2. Pembelajaran 	1.084 responden	PLS-SEM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Literasi informasi berpengaruh langsung dan tidak langsung namun

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Muhammad Zaheer Asghar, Rozeen Shaukat, and Pirita Seitamaa-hakkarainen (2023)	<i>Performance: The Mediating Role of Lifelong Learning and Creativity</i>	3. Kreativitas karyawan 4. Kinerja karyawan			secara positif terhadap kinerja karyawan 2. Pembelajaran dan kreativitas karyawan memediasi hubungan literasi digital dan kinerja karyawan
6	Nyoman Resa Adhika, Putu Pradiva Putra Salain dkk (2022)	Pengaruh Kreativitas terhadap hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Koperasi di Kecamatan Denpasar Utara	1. Kreativitas Karyawan 2. Kinerja Karyawan	60 orang karyawan pada koperasi di Denpasar	SEM-PLS	1. Kinerja pegawai pada lembaga koperasi di kecamatan Denpasar Utara sangat dipengaruhi oleh tingkat kreativitas
7	Jodi Syahmirza & Tjahjani Prawitowati (2022)	Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan Sebagai Pemediasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial	1. Kreativitas Karyawan 2. Kinerja Karyawan	100 orang karyawan milenial yang bekerja pada perusahaan Jawa Timur	SEM-PLS	1. Kreativitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kreativitas dan keterikatan karyawan

Sumber : Artuz & Bayraktar (2021), Sulhan *et al.* (2023), Zhu *et al.*, (2022), Putra *et al.* (2023), Naveed *et al.*, (2023), Adhika *et al.* (2022), Syahmirza & Prawitowati (2022)

2.2 Landasan Teori

Landasan teori menjadi bahan pendukung penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur dengan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan”**. Adapun teori-teori yang digunakan adalah sebagai berikut.

2.2.1 *Digital Leadership*

Pemimpin (*leader*) merupakan individu yang memiliki kemampuan mempengaruhi dan memotivasi orang lain, serta memiliki kontribusi besar dalam mendorong lingkungannya meraih tujuan yang ingin dicapai (Anwar *et al.*, 2022). Seorang pemimpin menciptakan kepercayaan bagi karyawannya dalam situasi yang berubah-ubah, aktivitas komunikasi dan motivasi karyawan telah dipengaruhi oleh perkembangan teknologi ((Ulutas & Arslan, 2018) dalam (Artuz & Bayraktar, 2021)). Pada era transformasi digital, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan teknologi dan membentuk gaya kepemimpinan baru yang disebut *digital leadership*. *Digital leadership* merupakan bentuk gaya kepemimpinan dengan memanfaatkan teknologi digital dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin untuk mencapai tujuan (Kompas, 14 Januari 2022). *Digital leadership* diperlukan dalam proses transformasi digital untuk mengendalikan perubahan dan penyebaran teknologi yang cepat di berbagai industri dan mempercepat transformasi digital dalam sebuah organisasi (Humas MENPANRB, 13 September 2021). Hary Budiarto, Kabalitbang Kemenkominfo pada suatu kesempatan mengatakan bahwa *digital leadership* menjadi kemampuan yang harus dimiliki para pemimpin agar memiliki pola pikir digital demi menghasilkan pemecahan masalah

yang lebih efektif dengan penerapan teknologi digital (Kristianti, 30 Maret 2023). Meffert & Swaminathan (2018) menjelaskan bahwa *digital leadership* mampu meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mempengaruhi struktur organisasi, proses bisnis dan strategi bisnis. Menurut (Larjovuori *et al.*, 2016) dalam (Zhu *et al.*, 2022), kepemimpinan digital sebagai kemampuan para pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna untuk proses digitalisasi dan kemampuan untuk mengeksekusi strategi untuk mewujudkannya.

Indikator *digital leadership* dikembangkan oleh (Ulutas & Arslan, 2018) dalam (Artuz & Bayraktar, 2020), dan Zhu *et al.* (2022) yang meliputi :

- a) Sikap terhadap proses digitalisasi, yaitu sikap atau perasaan atasan yang senang menggunakan teknologi digital
- b) Kompetensi digital, yaitu kemampuan atasan yang ahli menggunakan teknologi digital
- c) Perilaku digital, yaitu tindakan atasan yang mengikuti perkembangan pengetahuan teknologi digital terbaru
- d) Keterampilan transformasi digital, yaitu kemampuan atasan dalam menerapkan transformasi digital

Indikator *digital leadership* lainnya dikembangkan oleh Purnomo *et al.* (2021) yang meliputi :

- a) *Communication skill*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* dalam berkomunikasi yang baik dengan menyampaikan pesan untuk mudah dipahami atau dimengerti oleh penerima pesan.

- b) *Social skill*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* dalam membentuk suatu hubungan sosial dengan anggotanya melalui teknologi komunikasi agar dapat berinteraksi secara mudah dan efisien.
- c) *Team building skill*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* dalam mengkoordinasikan kelompok anggotanya untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- d) *Change management skill*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* untuk dapat memberikan kebijakan yang dapat membawa organisasinya untuk beradaptasi terhadap teknologi digital.
- e) *Technological skill*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* untuk menguasai dan memahami proses kerja teknologi yang digunakan
- f) *Trustworthiness*, yaitu kemampuan pada *digital leadership* untuk dapat memberikan kepercayaan terhadap beberapa pihak yang mempengaruhi proses bisnis organisasi.

Dalam penelitian ini, indikator *digital leadership* menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Artuz & Bayraktar (2020), dan Zhu *et al.* (2022).

2.2.2 Kreativitas Karyawan

Kreativitas sering kali dikaitkan dengan seni. Namun, kreativitas juga bisa berarti kemampuan memecahkan masalah, terutama dalam kehidupan kerja, melihat perspektif baru, menemukan pola baru dan ide serta inovasi baru (Perdana, 18 Juli 2021). Karyawan tidak hanya harus cerdas tetapi juga berinovasi dan menghasilkan ide-ide baru, sehingga perilaku kreatif ini menjadi salah satu poin utama yang diinginkan perusahaan (Atila, 11 Februari 2021). Kreativitas karyawan

adalah kemampuan karyawan dalam merespon secara luwes dalam memenuhi kebutuhan terhadap peluang dan produk baru Anwar *et al.* (2022). Hermawan (14 Juli 2022) menjelaskan bahwa karyawan yang kreatif pasti akan membantu dirinya sendiri untuk bekerja dengan sebaik-baiknya, produktif dan mampu menciptakan berbagai alternatif pemecahan masalah. Karyawan yang kreatif memainkan peran penting dalam kinerja karyawan (Anwar *et al.*, 2022). Berkat ide-ide baru yang dihasilkan, karyawan dapat berhasil meningkatkan kinerjanya (Shin & Grant, 2021). Kreativitas karyawan tidak hanya membantu karyawan itu sendiri, tetapi juga dapat membantu perusahaan menemukan cara baru untuk memecahkan masalah. Kreativitas seorang karyawan juga mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi dan mencari informasi yang diperlukan, terutama dengan kemudahan teknologi informasi saat ini, untuk menciptakan solusi baru (Naveed *et al.*, 2023).

Indikator kreativitas karyawan dikembangkan oleh (Muñoz-Doyague, 2008) dalam (Naveed *et al.*, 2023) dan (Ngo *et al.*, 2020) dalam (Syahmirza & Prawitowati, 2022) yang meliputi:

- a) Kebaruan, yaitu kemampuan karyawan dalam menjadi pioneer dan menghasilkan ide-ide baru dalam menyelesaikan sebuah masalah dalam pekerjaan
- b) Kegunaan, yaitu kebermanfaatan atau implementasi ide/solusi baru yang dihasilkan dari proses kreatifitas oleh karyawan bagi perusahaan
- c) Kelancaran, yaitu kemampuan karyawan untuk memberikan atau menciptakan ide yang bisa menyelesaikan suatu permasalahan dengan tepat dan benar

- d) Fleksibilitas, yaitu kemampuan karyawan berpikir secara fleksibel dengan cara berpikir yang obyektif
- e) Originalitas, yaitu keunikan atau ketidaksamaan dalam pemikiran karyawan yang berbeda dengan karyawan yang lain

Indikator kreativitas karyawan lainnya dikembangkan oleh (Farmer *et al.*, 2003) dalam (Gonlepa *et al.*, 2023) yang meliputi:

- a) Mencari ide, yaitu aktivitas karyawan mencari ide atau cara baru untuk menyelesaikan suatu masalah
- b) Mencoba ide baru, yaitu kegiatan karyawan dalam mencoba sebuah ide atau metode baru
- c) Menghasilkan ide, yaitu kegiatan karyawan yang menghasilkan ide terobosan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan
- d) Panutan, yaitu kondisi dimana karyawan menjadi panutan atau teladan dalam kreativitas

Dalam penelitian ini, indikator kreativitas karyawan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Gonlepa *et al.* (2023).

2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah salah satu faktor penting bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, artinya setiap karyawan memiliki tingkat kompetensi dan kinerja yang berbeda-beda (Asfihan, 21 November 2023). (Motowidlo and Kell, 2012) dalam (Obadimeji & Oredein, 2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah total nilai yang

diinginkan oleh organisasi dari pola perilaku tertentu yang dilakukan karyawan dalam durasi waktu tertentu. Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok karyawan dalam suatu organisasi, baik kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Poppy, 2022). Kinerja karyawan adalah gambaran kualitas dan kuantitas prestasi kerja karyawan tersebut (Thabroni, 24 September 2022). Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan antara lain gaya kepemimpinan, motivasi kerja, perkembangan teknologi, komunikasi yang kuat dan hubungan interpersonal (Anggi, 29 Januari 2021).

Indikator kinerja karyawan dikembangkan oleh (Karakurum, 2005) dalam (Artuz & Bayraktar, 2021), dan (Koopmans *et al.*, 2014) dalam (Naveed *et al.*, 2023) yang meliputi:

- a) *Task Performance*, adalah perilaku yang berkontribusi pada transformasi inti dan aktivitas pemeliharaan dalam suatu organisasi, seperti memproduksi produk, menjual barang dagangan, memperoleh inventaris, mengelola bawahan, atau memberikan layanan
- b) *Situational/Contextual Performance*, adalah perilaku yang berkontribusi pada budaya dan iklim organisasi, dengan kata lain, konteks di mana kegiatan transformasi dan pemeliharaan dilakukan.
- c) *Adaptive Performance*, adalah sejauh mana seorang individu menyesuaikan diri dengan perubahan peran atau lingkungan kerja

- d) *Counterproductive Work Performance*, adalah perilaku penyimpangan yang diarahkan pada perusahaan atau pada karyawan lainnya

Indikator kinerja karyawan lainnya dikembangkan oleh Syahmirza & Prawitowati (2022) yang meliputi:

- a) Kinerja Tugas, yaitu perilaku karyawan yang terkait secara langsung dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi.
- b) Kinerja Kontekstual, yaitu aktivitas karyawan melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis organisasi.
- c) Kinerja Adaptif, yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan pada profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja karyawan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Artuz & Bayraktar (2021), Naveed *et al.* (2023), dan Syahmirza & Prawitowati (2022).

2.3 Hubungan Antara Variabel

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *digital leadership* terhadap Kinerja Karyawan Milenial di Jawa Timur dengan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan” merujuk pada landasan hubungan variabel yang diteliti berdasarkan pada hasil penelitian terdahulu. Adapun uraian hubungan antar variabel adalah sebagai berikut.

2.3.1 Pengaruh *digital leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Digital Leadership merupakan pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi (Sulhan, 2023). *Digital Leadership* dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif bagi kemampuan individu pemimpin yang mempunyai pengaruh bagi organisasinya agar bisa meningkatkan kinerja. Kemampuan perusahaan tidak hanya berasal dari aset berwujud saja namun juga terdapat pada aset yang tidak berwujud seperti kemampuan dan pengetahuan pada bidang digital yang dimiliki oleh pemimpin dapat dikatakan sebagai keunggulan kompetitif yang dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan konsep *Resource Based Theory* (RBT) dengan keterkaitannya pada *digital leadership* dapat menjadi sebuah sumber daya dan kemampuan penting untuk memahami sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Hidayat *et al.*, 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *et al.* (2023) menyatakan bahwa *digital leadership* mempengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh Artüz & Bayraktar (2021) dimana *digital leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil berbeda diperoleh dari hasil penelitian Sulhan *et al.* (2023) dimana *digital leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Pasuruan.

2.3.2 Pengaruh *digital leadership* terhadap Kreativitas Karyawan

Perekonomian di era digital terutama diwujudkan dalam digitalisasi tingkat tinggi, kemajuan teknologi dan inovasi yang besar. Oleh karena itu, perusahaan

perlu memproduksi dan menyediakan produk serta layanan bernilai tambah tinggi serta memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing. Teknologi digital memerlukan perubahan pada peran pemimpin. Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan diartikan sebagai generasi ide – ide baru yang berguna bagi organisasi, termasuk metode manajemen baru. Kreativitas karyawan juga perlu mendapat dukungan atau dorongan dari pimpinan atau atasan. Terlebih apabila pimpinan atau atasan memiliki pola pikir digital, maka penggunaan teknologi informasi untuk mendapatkan ide-ide atau inovasi-inovasi baru dapat diimplementasikan dengan baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhu *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian dari Putra *et al.* (2023) dimana terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan. Dari kedua penelitian tersebut, membuktikan bahwa pemimpin yang berpola pikir digital, mampu mendorong dan meningkatkan kreativitas karyawan melalui penggunaan teknologi digital di perusahaan.

2.3.3 Pengaruh Kreativitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Syahmirza & Prawitowati (2022) kreativitas merupakan kapasitas untuk menghasilkan ide baru yang berguna untuk memecahkan suatu masalah. Pemecahan masalah pada aktivitas organisasi tentunya memerlukan kreativitas dari karyawan untuk menghasilkan saran, ide, tindakan inovatif dan bernilai untuk mendukung pencapaian tujuan dalam organisasi. Karyawan yang

kreatif mampu merancang hal baru seperti bagaimana mencari solusi untuk masalah dan tantangan kerja, memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efektif dalam memenuhi tugas serta tanggung jawab pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Namun, demikian realisasi dari hubungan antara kreativitas dan kinerja juga masih tergantung pada variabel individu dan organisasi yang dapat mendukung atau membatasi kreativitas di tempat kerja. Kreativitas karyawan diperlukan untuk menghasilkan ide-ide baru untuk memecahkan masalah pekerjaan. Karyawan yang kreatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Hasil yang ditunjukkan oleh penelitian dari Adhika *et al.* (2022) memperlihatkan bahwa kinerja pegawai pada lembaga koperasi di Kecamatan Denpasar Utara sangat dipengaruhi oleh tingkat kreativitas pegawai. Di samping itu, Syahmirza & Prawitowati (2022) melalui penelitiannya memperlihatkan bahwa kreativitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kedua hasil penelitian tersebut, menandakan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui kreativitas dengan cara mencari dan menerapkan ide-ide baru, terutama ide-ide baru yang didapat dengan memanfaatkan teknologi informasi dan dukungan dari atasan.

2.3.4 Pengaruh *digital leadership* terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kreativitas Karyawan

Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi informasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu organisasi. *Digital Leadership* dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi kemampuan individu pemimpin yang

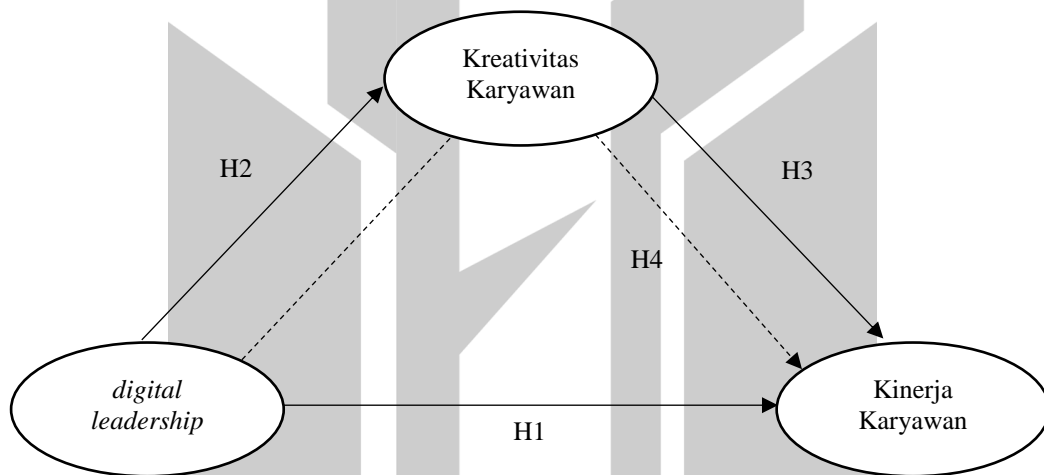
mempunyai pengaruh bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik, ada satu variabel yang berperan yaitu kreativitas karyawan. Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas karyawan (Zhu *et al.*, 2022). Kreativitas karyawan diartikan sebagai generasi ide – ide baru yang berguna bagi organisasi, termasuk metode manajemen baru. Karyawan akan menjadi lebih kreatif ketika memiliki termotivasi secara intrinsik dan terikat dalam pekerjaan yang dianggap menarik ataupun menantang. Ketika seorang karyawan menjadi kreatif, karyawan akan dianggap lebih pintar karena mulai mengembangkan cara – cara inovatif dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan sehari – hari yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan (Syahmirza & Prawitowati, 2022). *Digital leadership* dan kreativitas karyawan akan berdampak pada aspek kinerja dan produktivitas. Oleh karena itu, kreativitas karyawan dapat memperkuat hubungan antara *digital leadership* dan kinerja karyawan.

Seperti yang diketahui bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian dari Hidayat *et al.* (2023) dan Artüz & Bayraktar (2021). Di samping itu, *digital leadership* juga memiliki hubungan positif terhadap kreativitas karyawan seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Zhu *et al.* (2022) dan Putra *et al.* (2023). Kreativitas karyawan ternyata juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan seperti yang ditunjukkan oleh penelitian dari Adhika *et al.* (2022) dan Syahmirza & Prawitowati (2022). Berdasarkan hubungan antar variabel ini yang signifikan dan positif, maka dapat disimpulkan bahwa kreativitas

karyawan sebagai mediator dapat memperkuat hubungan antara *digital leadership* dengan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran penelitian dirancang berdasarkan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini. Gambar kerangka pemikiran penelitian terlihat sebagai berikut.



Sumber : Artuz & Bayraktar (2021), Sulhan *et al.* (2023), Zhu *et al.* (2022), Putra *et al.* (2023), Naveed *et al.* (2023), Adhika *et al.* (2022), Syahmirza & Prawitowati (2022)

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian yang terbentuk adalah sebagai berikut.

- H1 : *Digital leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur
- H2 : *Digital leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kreativitas karyawan milenial di Jawa Timur
- H3 : Kreativitas karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur
- H4 : Kreativitas karyawan mampu memediasi hubungan *digital leadership* terhadap kinerja karyawan milenial di Jawa Timur