

## **BAB II**

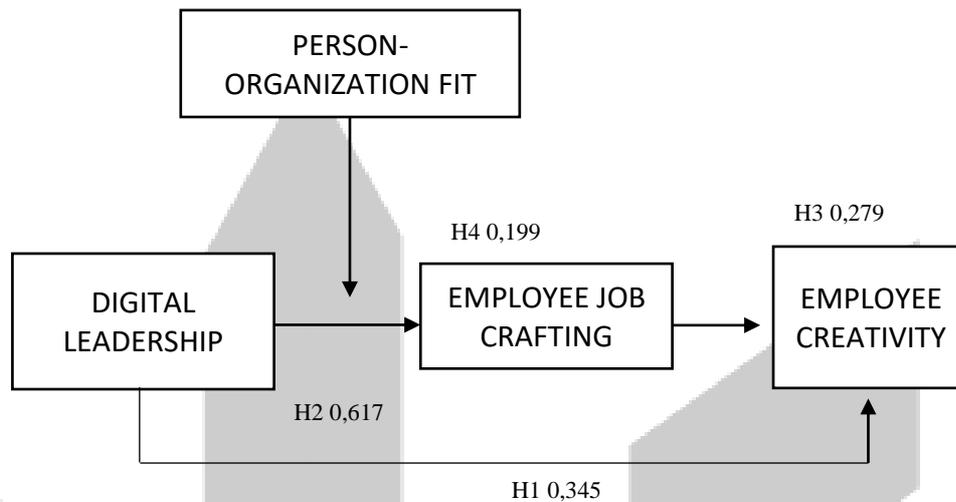
### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Untuk menyempurnakan hasil penelitian ini, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai referensi agar dapat memperkuat analisis penelitian yang sedang dilakukan saat ini. Ada beberapa jurnal terdahulu yang dapat digunakan sebagai referensi penelitian yang berjudul pengaruh *Digital Leadership* terhadap kinerja dengan mediasi oleh kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut ini adalah jurnal terdahulu yang digunakan sebagai referensi.

##### **2.1.1 Zhu., et al (2022)**

Penelitian yang dilakukan memiliki judul *Digital Leadership And Employee Creativity: The Role Of Employee Job Crafting And Person-Organization Fit*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan minat akademis dalam kepemimpinan digital. Hasil penelitian menunjukkan *digital leadership* positif berkorelasi dengan *Job crafting* dan *employee creativity*. *Job crafting* berkorelasi positif dengan *individual creativity*. Kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan berdasarkan model permintaan-sumber daya pekerjaan dan teori kecocokan orang organisasi, penelitian ini mengkaji hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan MPLUS.



Sumber: Jian Zhu, Bin Zhang, Ming Xing Xie dan Qiuju Cao (2022)

Gambar 2. 1  
Kerangka Konsep penelitian Zhu., *et al* (2022)

Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

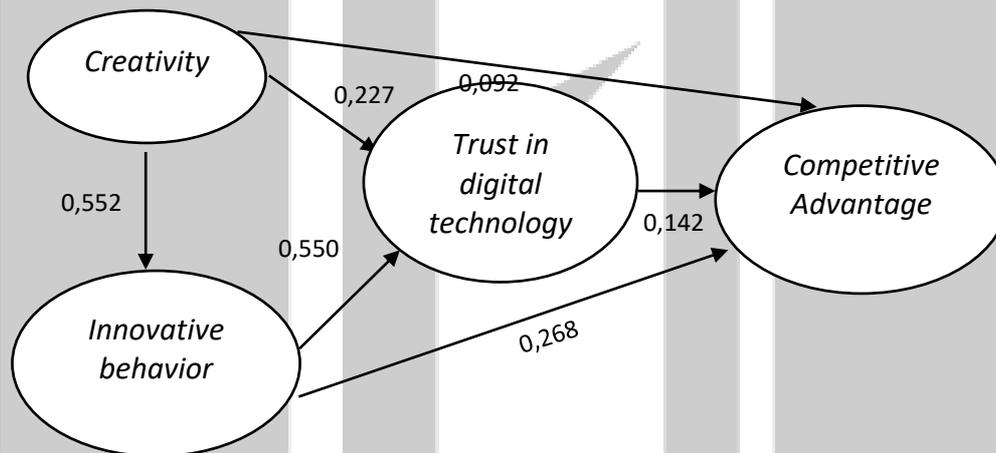
1. Penelitian sama-sama menggunakan variabel eksogen yaitu *digital leadership*
2. Penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan kuesioner.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik analisis data SEM-PLS. Sedangkan penelitian terdahulu menggunakan teknik analisis regresi hierarki.
2. Pada penelitian yang akan dilakukan obyek penelitiannya adalah karyawan PT. Semen Gresik Indonesia (Persero) Tbk, sedangkan pada penelitian sebelumnya menggunakan obyek penelitian adalah karyawan senior di perusahaan China.

### 2.1.2 Penelitian dari Retno p, Setyaningrum dan Muafi (2022)

Penelitian yang dilakukan memiliki judul *The Effect Of Creativity And Innovative Behavior On Competitive Advantage In Womenpreneur*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki dampak kreativitas pada keunggulan kompetitif dalam memediasi kepercayaan digital dan perilaku inovatif. Kreativitas dan inovatif karyawan. Berdasarkan model permintaan-sumber daya pekerjaan dan teori kecocokan orang organisasi, penelitian ini mengkaji hubungan antara kreativitas dan inovatif karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis menggunakan perangkat lunak PLS (*Partial Least Square*).



Sumber: Retno P *et al.*, (2022)

Gambar 2. 2  
Kerangka Konsep penelitian Retno P *et al.*, (2022)

Persamaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

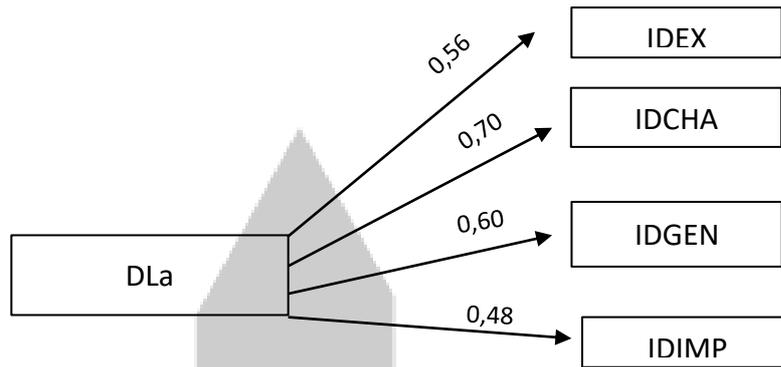
1. Penelitian ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data kuantitatif.
2. Penelitian Sama-sama menggunakan teknik analisis data berupa SEM-PLS.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan, obyek penelitiannya adalah karyawan di PT Semen Indonesia (persero) tbk. 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 kinerja karyawan, sedangkan penelitian terdahulu variabel terikatnya adalah keunggulan kompetitif.

### **2.1.3 Penelitian dari Erhan, Aydin dan Husyein (2022)**

Penelitian yang dilakukan memiliki judul *From Conventional To Digital Leadership: Exploring Digitalization Of Leadership And Innovative Work Behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menunjukkan hubungan antara digitalisasi kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Berdasarkan model permintaan-sumber daya pekerjaan dan teori kecocokan orang organisasi, penelitian ini mengkaji hubungan antara digitalisasi kepemimpinan dan perilaku kerja yang inovatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS dan AMOS Program.



Sumber: Erhan *et al.*, (2022)

Gambar 2. 3  
Kerangka konsep penelitian Erhan *et al.*,(2022)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

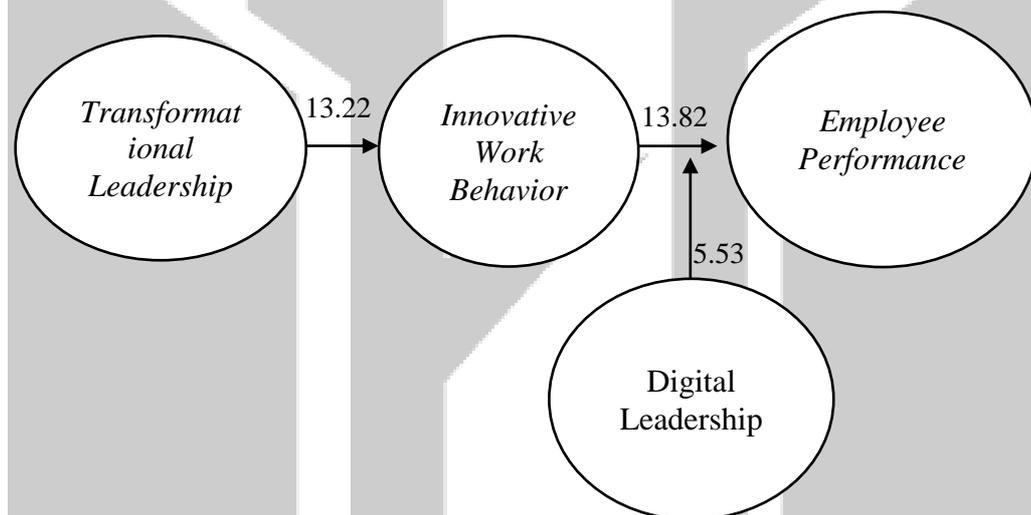
1. Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel bebasnya sama-sama *digital leadership*.
2. Penelitian ini sama-sama menggunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner.

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian yang akan dilakukan terdapat variabel mediasinya adalah kreativitas karyawan dan perilaku kerja inovatif, sedangkan pada penelitian sebelumnya tidak terdapat variabel mediasinya.
2. Pada penelitian yang akan dilakukan obyek penelitiannya adalah karyawan PT Semen Indonesia (persero) tbk, sedangkan pada penelitian sebelumnya obyek penelitiannya adalah para manajer di Turki.

#### 2.1.4 Penelitian dari Henny Santoso, Sri Bramantoro Abdinagoro, Mustosim Arief (2019)

Penelitian yang memiliki judul *The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: the case of indonesia's telecommunications industry*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hubungan *Transformatif leadership*, *Inovatif work behavior* dan *Digital literacy*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data SEM dengan aplikasi berupa LISREL.



Sumber: Erhan *et al.*, (2022)

Gambar 2. 4  
Kerangka konsep penelitian Santoso *et al.*, (2019)

Persamaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Penelitian ini sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif
2. Penelitian ini sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel Y

Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan SEM sedangkan peneliti yang lakukan menggunakan teknik analisis data berupa SEM-PLS.
3. Pada penelitian yang akan dilakukan obyek penelitiannya adalah karyawan PT Semen Indonesia (persero) tbk, sedangkan pada penelitian sebelumnya obyek penelitiannya adalah karyawan dan manager perusahaan telekomunikasi di Indonesia.

**Tabel 2. 1**  
**RINGKASAN PENELITIAN TERDAHULU**

Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
Jian Zhu, Bin Zhang, Ming Xing Xie dan Qiuju Cao (2022)	<i>Digital Leadership And Employee Creativity: The Role Of Employee Job Crafting And Person-Organization Fit</i>	<i>Digital Leadership, Person Organization, Employee Job Crafting, Employee Creativity,</i>	Berdasarkan sampel 357 karyawan dari berbagai perusahaan China	Regresi hierarki	<i>Digital Leadership</i> positif berkorelasi dengan <i>job crafting</i> dan employee creativity. <i>Job crafting</i> berkorelasi positif dengan individual creativity.
Penelitian dari Retno p, Setyaningrum, Muafi (2022)	<i>The Effect Of Creativity And Innovative Behavior On Competitive Advantage In Womenpreneur</i>	<i>Creativity, Innovatitive Behavior, Trust in digital technology, Competitive Advantage</i>	Populasi dalam penelitian ini adalah pengusaha UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Barat dengan target 300 UKM.	SEM-PLS	Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada teknologi digital dan perilaku inovatif.
Penelitian dari Tugha Erhan, Erhan Aydin, Hasan husyein (2022)	<i>From Conventional To Digital Leadership: Exploring Digitalization Of Leadership And Innovative Work Behavior.</i>	<i>Digital Leadership, Idea generation, Idea exploration, Idea championing, Idea implementation</i>	Populasi dalam penelitian ini adalah dari manajer industri tekstil di turki dan dapat dikumpulkan sebanyak 320 data	Teknik analisis jalur.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan, karena tidak dapat mempengaruhi seluruh

Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
					dimensi perilaku kerja inovatif karyawan.
Penelitian dari Henny Santoso, Sri Bramantoro, Abdinagoro, Mustosim Arief (2019)	<i>The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: the case of indonesia's telecommunications industry</i>	<i>Digital literacy, innovative work behavior, strategic management, transformational leadership, telecommunication industry</i>	Sampel yang digunakan dari penelitian ini sebanyak 230 responden dari para manager dan karyawan di 3 perusahaan telekomunikasi di Indonesia	SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara <i>transformational leadership</i> dan <i>innovative work behavior</i> , <i>innovative work behavior</i> juga memiliki hubungan signifikan positif terhadap kinerja dan <i>Digital literacy</i> secara signifikan memoderasi hubungan antara <i>innovative work behavior</i> dan kinerja.

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

## 2.2 Landasan Teori

Variabel penghubung dari penelitian yang berjudul *Pengaruh Digital Leadership* terhadap kinerja dengan dimediasi oleh kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif Karyawan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada landasan teori ini akan dijelaskan definisi tentang beberapa variabel penghubung penelitian tersebut.

### 2.2.1 Kinerja Karyawan

Menurut Buil et al (2019), kinerja karyawan mencerminkan prestasi individu setelah melaksanakan pekerjaan yang relevan, terlibat dengan tugas yang signifikan, dan bekerja dengan rekan kerja atau atasan. Kinerja karyawan adalah tingkat prestasi atau hasil yang diperoleh oleh seorang pegawai saat menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja pegawai bisa diukur berdasarkan produktivitas, kualitas pekerjaan, efisiensi, ketepatan waktu, inisiatif dan kreativitas, kerjasama tim serta disiplin (Pearce, JL & Porter, LW(1986) dalam Mohsin & Rampalli (2021).

Kinerja karyawan ini memiliki indikator sebagai berikut:

1. Kinerja tugas adalah perilaku karyawan yang terkait secara langsung dalam melakukan tugas pekerjaan inti yang mendukung tujuan organisasi.
2. Kinerja kontekstual adalah aktivitas karyawan melakukan pekerjaan yang berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis organisasi.
3. Kinerja adaptif adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan pada profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis.

Indikator-indikator dari kinerja karyawan dalam Mohsin & Rampalli (2021):

1. Produktivitas adalah tingkat output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kualitas kerja adalah tingkat keunggulan atau ketepatan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan.
3. Efisiensi adalah tingkat penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas
4. Ketepatan waktu adalah kemampuan seorang karyawan untuk menyelesaikan tugas tugas kerja sesuai dengan jadwal yang ditentukan.
5. Inisiatif dan kreativitas adalah kemampuan seorang karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, solusi kreatif, atau inovasi dalam melaksanakan tugas-tugas kerja
6. Kerjasama tim adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dan berkontribusi secara efektif dalam tim kerja
7. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan seorang karyawan terhadap aturan dan prosedur yang ditetapkan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja.

Penelitian ini merujuk pada indikator dari penelitian Pradhan & Jena (2017).

### **2.2.2 Perilaku Kerja inovatif**

Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai penerapan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja individu Menurut Kanter, RM (1988) dalam Setyaningrum & Muafi (2022). Inovatif adalah kemampuan atau sikap untuk menciptakan atau menghasilkan sesuatu yang baru, orisinal, dan bermanfaat dalam konteks tertentu.

Perilaku kerja inovatif merupakan tindakan mengusulkan dan mempromosikan atau memperkenalkan serta mengaplikasikan gagasan-gagasan yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Ha, 2022). Menurut penelitian Ha (2022) indikator perilaku kerja inovatif adalah sebagai berikut:

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

Upaya untuk mengaplikasikan gagasan secara nyata

Indikator-indikator dari perilaku kerja inovatif karyawan dalam Tugba Erhan *et al* (2022) adalah sebagai berikut:

1. Generasi ide

Sejauh mana seseorang sering menghasilkan solusi orisinal untuk masalah masalah yang dihadapi

2. Eksplorasi ide

Seseorang sering menjelajahi ide ide baru dan berfikir kreatif.

3. Support ide

Seseorang sering membuat anggota organisasi lainnya antusias terhadap ide ide inovatif dan berusaha meyakinkan mereka untuk mendukung ide tersebut.

4. Implementasi ide

Sejauh mana seorang secara sistematis mengenalkan ide-ide inovatif ke dalam praktik kerja, berkontribusi dalam implementasi ide-ide baru dan berusaha mengembangkan hal-hal baru.

Penelitian ini merujuk pada definisi variabel dan indikator dari Ha (2022)

### **2.2.3 Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai elemen kunci dalam memajukan aspek sosial dan memperbarui sektor ekonomi (Zhou dan Shalley, 2011 dalam Gonlepa *et al.*, 2023). Marquez *et al.*, (2016) dan OCED (2019) dalam Setyaningrum & Muafi, (2022) menyatakan bahwa kreativitas merupakan keterampilan yang sangat terarah dalam semua disiplin ilmu. Pemikiran kreatif digunakan sebagai kekuatan yang mendorong pengetahuan dan gagasan baru, mendorong pertumbuhan dan perubahan dalam masyarakat.

Menurut Anwar *et al.*, (2022) indikator kreativitas karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Novelty*, yaitu kemampuan karyawan untuk mengevaluasi sejauh mana ide atau metode baru yang karyawan miliki dapat diterapkan secara efektif dalam konteks pekerjaan.
2. *Utility*, adalah kebermanfaatan atau implementasi ide/solusi baru bagi perusahaan.

Indikator-indikator kreativitas karyawan dalam Setyaningrum & Muaf, (2022) adalah sebagai berikut:

1. *Idea Creation*, yaitu proses munculnya suatu ide atau gagasan baru

2. *Idea Implementation*, yaitu ide yang sudah ada diterapkan dalam lingkungan pekerjaan.

Penelitian ini merujuk pada definisi variabel dan indikator dari penelitian Anwar et al (2022)

#### **2.2.4 Digital Leadership**

Menurut Zeike *et al* (2016) dalam Zhu et al (2022) kepemimpinan digital diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna dari proses digitalisasi dan kemampuan menerapkan strategi untuk mengimplementasikannya.

Pemimpin digital adalah eksekutif yang secara konstan mengelola proses transformasi digital dan mengadaptasi pendekatan kepemimpinan yang berbeda (transformasional, transaksional) untuk mencapai keunggulan kompetitif dari sudut pandang strategis (Tabur dan Aborbie, 2018 dalam Erhan et al., 2022).

Indikator digital leadership adalah sebagai berikut:

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

Adapun indikator-indikator lain *digital leadership* dalam Erhan *et al* (2022) adalah sebagai berikut:

1. *Innovation ability*, adalah kemampuan seorang atasan berinovasi di dalam perusahaan.
2. *Digital Skills*, adalah kemampuan seorang atasan 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.

Penelitian ini merujuk pada definisi variabel dan indikator dari penelitian Zhu et al (2022)

## **2.3.Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap Kreativitas karyawan**

Kepemimpinan digital berhubungan positif dengan kreativitas karyawan. Semakin besar gaya kepemimpinan digital yang ditunjukkan oleh manajer, maka semakin efektif mereka merangsang kreativitas karyawan. Pemimpin yang menunjukkan sikap senang terhadap proses digitalisasi dan memiliki keahlian digital serta menunjukkan perilaku digital secara efektif akan merangsang kreativitas karyawan Hal ini sesuai dengan penelitian Zhu et al (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan digital berhubungan positif dengan kreativitas karyawan.

### **2.3.2 Pengaruh kreativitas karyawan terhadap perilaku kerja inovatif**

Kreativitas karyawan berpengaruh positif signifikan dengan perilaku kerja inovatif. Hal ini ditunjukkan dengan hasil penelitian Setyaningrum & Muafi (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara kreativitas dan perilaku kerja inovatif, khususnya pada tingkat individu. Perilaku inovatif individu atau karyawan di tempat kerja adalah hasil dari niat mereka dalam menciptakan ide, proses, dan prosedur baru. Karyawan yang kreatif akan memiliki kemampuan dalam mengusulkan, mempromosikan, memperkenalkan serta mengaplikasikan gagasan-gagasan yang dapat meningkatkan perilaku inovatif individu.

### **2.3.3 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap kinerja karyawan**

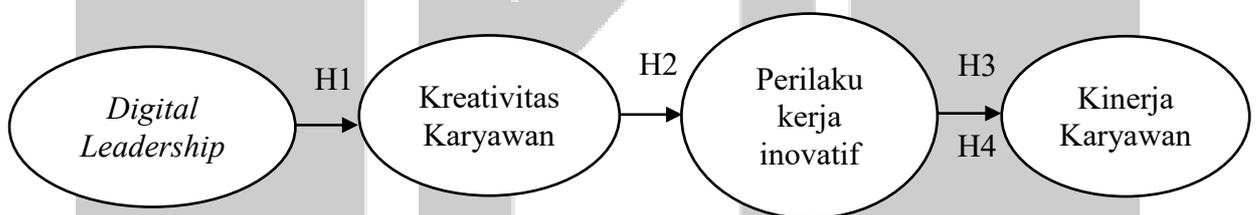
Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Henny Santoso, Sri Bramantoro Abdinagoro dan Muhtosim Arief (2019) membuktikan bahwa perilaku kerja inovatif mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan inovatif akan termotivasi dan secara sadar mengimplementasikan ide-ide baru yang berdampak pada peningkatan kinerja. Semakin inovatif karyawan di tempat kerja maka semakin tinggi kinerjanya.

### **2.3.4 Pengaruh *Digital Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan**

*Digital leadership* berpengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan melalui kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan. *Digital leadership* yang

diterapkan oleh pemimpin perusahaan akan meningkatkan kreativitas karyawan (Zhu et al, 2022), peningkatan kreativitas akan meningkatkan perilaku kerja inovatif (Setyaningrum & Muafi, 2022), selanjutnya meningkatnya perilaku kerja inovatif akan meningkatkan kinerja karyawan (Henny Santoso, Sri Bramantoro Abdinagoro dan Muhtosim Arief , 2019). Digital leadership dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kreativitas dan perilaku kerja inovatif sebagaimana pernyataan Demircioglu dan Audretsch (2017) bahwa melalui inovasi dan kreativitas karyawan, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

#### 2.4. Kerangka pemikiran



Gambar 2. 5  
Kerangka Pemikiran Penelitian

#### 2.5. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini dapat diambil beberapa hipotesis antara lain.

H1: *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

H2: Kreativitas karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja Inovatif.

H3: Perilaku kerja inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H4: *Digital Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kreativitas dan perilaku kerja inovatif.

