

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

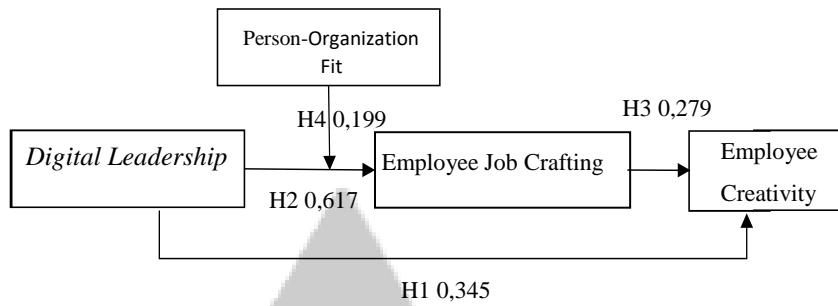
2.1.1. Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)

Penelitian sebelumnya berjudul “*Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit*”. Penelitian tersebut menggunakan beberapa variabel, yaitu variabel bebas (*digital leadership*), variabel mediasi (pengaturan pekerjaan oleh karyawan), variabel moderasi (kesesuaian antara individu dan organisasi), serta variabel terikat (kreativitas karyawan). Penelitian ini menggunakan sampel melalui survei kuesioner. Penelitian ini berhasil mengumpulkan sebanyak 357 kuesioner yang valid.

Penelitian ini meneliti hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan, dengan mempertimbangkan peran job crafting dan kesesuaian orang dengan organisasi. Data dari 357 karyawan di perusahaan Tiongkok dianalisis menggunakan SPSS dan MPLUS. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif pada kreativitas karyawan, dan job crafting berperan sebagai mediator dalam hubungan ini. Selanjutnya, kesesuaian orang dengan organisasi memoderasi hubungan positif antara kepemimpinan digital dan job crafting. Hal ini juga memoderasi efek tidak langsung kepemimpinan digital pada kreativitas melalui job crafting. Penelitian ini memperkaya literatur tentang antecedent kreativitas karyawan dan mekanisme pengaruh kepemimpinan digital.

Perangkat lunak MPLUS 8.0 digunakan untuk melaksanakan analisis faktor konfirmatori (CFA). Hasil CFA menunjukkan bahwa model empat faktor teoritis memiliki validitas diskriminan yang memuaskan.

Berikut kerangka pemikiran penelitian terdahulu:



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)

Sumber : (Zhu et al., 2022)

Berdasarkan kerangka pemikiran dari penelitian terdahulu, ada beberapa kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

1. Teknik pengambilan sampel sama-sama menggunakan kuesioner.
2. Variabel penelitian yang digunakan sama, yaitu variabel *digital leadership* (*digital leadership*) dan kreativitas karyawan.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

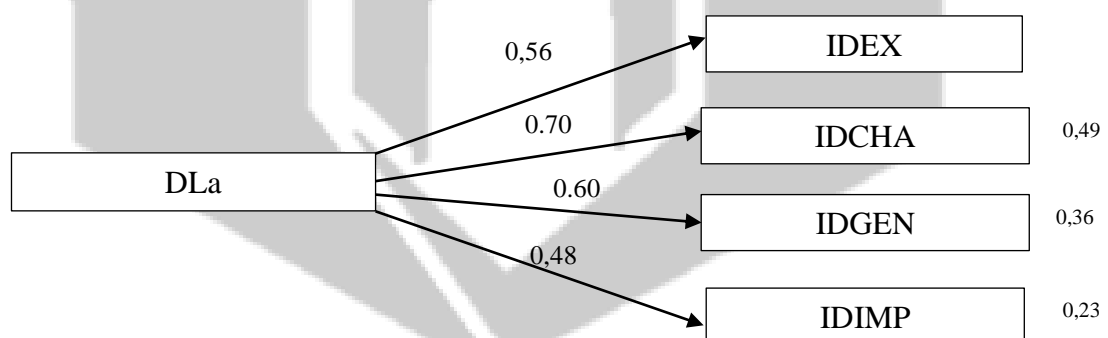
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel *employee job crafting* dan *person-organization fit*, sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel-variabel tersebut.
2. Penelitian terdahulu memiliki variabel moderasi *person-organization fit*, sementara penelitian saat ini menggunakan variabel moderasi kreativitas dan perilaku kerja inovatif
3. Sampel pada penelitian terdahulu terdiri dari karyawan perusahaan dan mahasiswa yang bekerja di China, sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel dari Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Surabaya

2.1.2. Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)

Penelitian ini berjudul "From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digital Leadership and Innovative Work Behavior." Tujuannya adalah untuk menganalisis hubungan antara *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif. Data penelitian ini dikumpulkan dari 320 manajer departemen di Turki dalam Industri Tekstil melalui skala *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif. Hipotesis diuji menggunakan analisis jalur. Analisis dilakukan dengan menggunakan program paket SPSS dan AMOS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *digital leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan pada semua dimensi perilaku kerja inovatif karyawan. Selain itu, pemimpin dengan keterampilan digital yang tinggi dipersepsikan secara positif oleh karyawan, dan karyawan cenderung mengadaptasi perilaku inovatif ketika mereka memiliki pemimpin yang terampil secara digital.

Berikut kerangka pemikiran penelitian terdahulu:



Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)

Sumber : (Erhan et al., 2022)

Dla : *DIGITAL LEADERSHIP*
 IDEX : *IDEA EXPLORATION*
 IDCHA : *IDEA CHAMPIONING*
 IDGEN : *IDEA GENERATION*
 IDIMP : *IDEA IMPLEMENTATION*

Berdasarkan kerangka pemikiran dari penelitian terdahulu, ada beberapa kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu:

1. Teknik pengambilan sampel pada kedua penelitian sama-sama menggunakan kuesioner.
2. Variabel penelitian yang serupa, yaitu *digital leadership* dan perilaku kerja inovatif

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel Eksplorasi Ide, Generasi Ide, dan Implementasi Ide, sedangkan dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut tidak digunakan.
2. Data penelitian terdahulu dikumpulkan dari 320 manajer departemen di Turki dalam Industri Tekstil sedangkan penelitian ini akan mengumpulkan data dari Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Surabaya

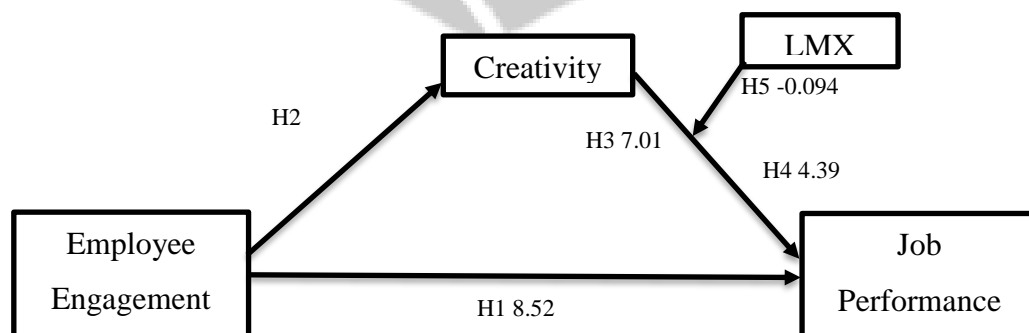
2.1.3. Arween Anwar, Dr. Robina Yasmin, Dr. Sadaf Kashif (2022)

Topik penelitian dari jurnal sebelumnya adalah “*The Impact of Employee Engagement on the Job Performane by the Mediating Role of Creativity: the Moderating Role of Leader-Member Exchange*”. Dalam penelitian tersebut, variabel yang digunakan adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*), kreativitas, LMX (*Leader-Member Exchange*), dan kinerja kerja (*job performance*). Penelitian ini menggunakan sampel kuesioner, dengan total 250 kuesioner yang didistribusikan ke

berbagai organisasi, dan 185 di antaranya berhasil dikembalikan. Dari 185 kuesioner tersebut, 150 dinyatakan lengkap dalam semua aspek, dengan tingkat respons sebesar 58%. Berdasarkan 150 responden dari agen periklanan, departemen TI, dan organisasi manajemen acara di Rawalpindi dan Islamabad, Pakistan, semua responden berpartisipasi aktif.

Pada kategori gender, sebanyak 127 responden adalah laki-laki dan 23 responden adalah perempuan. Dalam konteks usia, 107 karyawan berusia antara 20-30 tahun, 28 responden berusia 31-40 tahun, 12 responden berusia 41-50 tahun, dan hanya 3 karyawan yang berusia di atas 51 tahun. Berdasarkan latar belakang pendidikan, 105 responden memiliki gelar sarjana, 33 responden memiliki gelar magister, 11 responden bergelar MS/MPHILL, dan hanya satu responden yang memiliki gelar doktor. Mengenai pengalaman kerja, 111 responden memiliki pengalaman 1-5 tahun, 22 responden memiliki pengalaman 6-10 tahun, 14 responden memiliki pengalaman 11-15 tahun, dan hanya 3 responden yang memiliki pengalaman 16-20 tahun. Data dianalisis menggunakan SPSS dan Process Macro (tools tambahan di SPSS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung dapat meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan dan kinerja kerja secara simultan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa tidak ada hubungan langsung yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja kerja, karena hubungan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Berikut kerangka pemikiran penelitian terdahulu:



Gambar 2.3
Kerangka Penelitian Arween Anwar, Dr. Robina Yasmin, Dr. Sadaf
Kashif (2022)

Berdasarkan kerangka pemikiran dari penelitian terdahulu, persamaan antara penelitian yang akan dilakukan dan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel penelitian yang digunakan sama, yaitu kreativitas dan kinerja karyawan.
2. Teknik pengumpulan data, sama sama menggunakan kuesioner.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

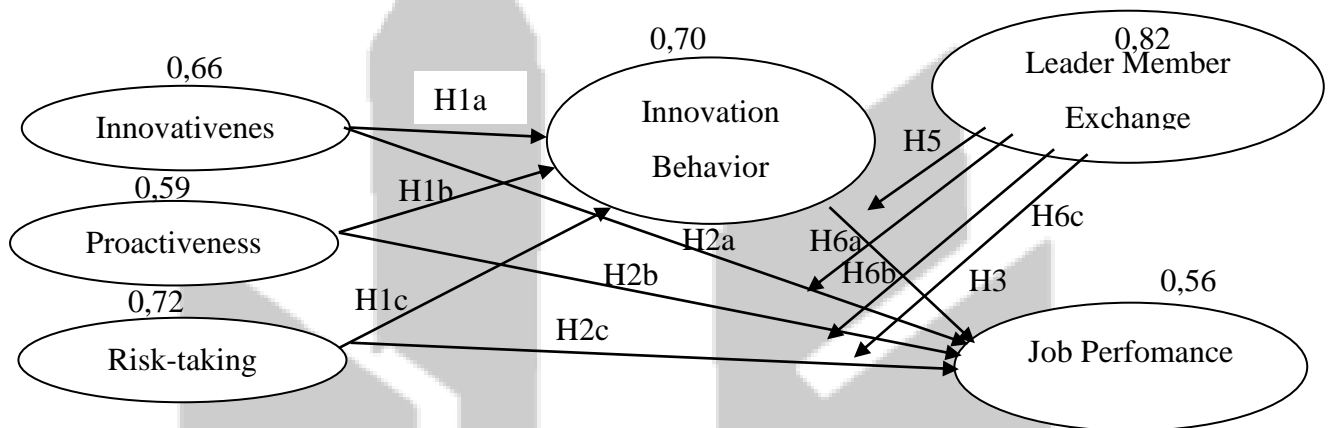
1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel keterlibatan karyawan (employee engagement), sedangkan penelitian saat ini tidak menggunakan variabel tersebut.
3. Sampel penelitian terdahulu terdiri dari karyawan yang bekerja di agen periklanan, departemen TI, dan organisasi manajemen acara di Rawalpindi dan Islamabad (Pakistan), sedangkan penelitian saat ini menggunakan sampel Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Kota Surabaya.

2.1.4. Jun Chul Ha (2022)

Penelitian ini berjudul “*Capturing Emerging Business Opportunities through Entrepreneurial Orientation and Innovation Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange*”. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh orientasi kewirausahaan dan perilaku inovasi terhadap kinerja pekerjaan, dengan berfokus pada efek tidak langsung kondisional dari pertukaran anggota-pemimpin (LMX) dalam hubungan yang dimediasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah

sampling kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek positif pada perilaku inovatif dan kinerja pekerjaan. Selain itu, perilaku inovatif juga memiliki efek positif pada kinerja pekerjaan dan sebagian memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja pekerjaan.

Berikut kerangka pemikiran penelitian terdahulu:



Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Jun Chul Ha (2022)

Persamaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Variabel yang digunakan sama, yaitu kinerja karyawan dan perilaku kerja inovatif.
2. Penelitian yang dilakukan sama-sama menggunakan metode kuesioner sebagai teknik pengambilan sampel.

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut

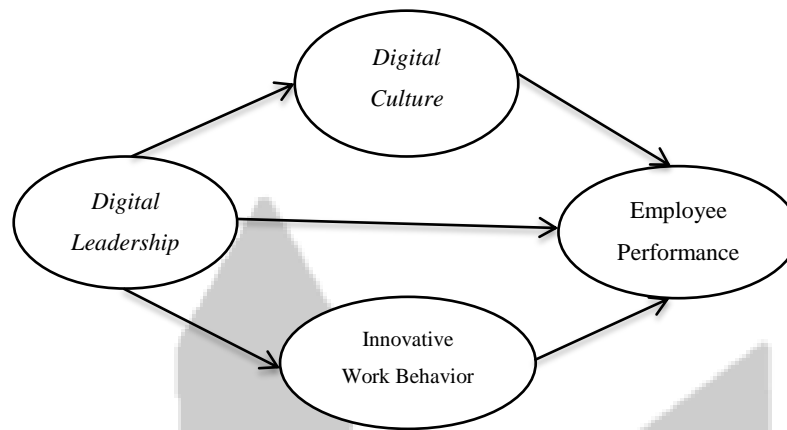
1. Penelitian ini membahas *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif pada ASN di Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu meneliti *Entrepreneurial Orientation* dan *Innovation Behavior* terhadap *Job Performance*, dengan moderasi *Leader-Member Exchange (LMX)*

2. Penelitian ini berfokus pada ASN di sektor pemerintahan, sedangkan penelitian terdahulu meneliti karyawan UKM di Korea Selatan.
3. Penelitian ini menggunakan variabel utama *Digital Leadership*, Kreativitas, dan Perilaku Kerja Inovatif, sementara penelitian kedua meneliti *Entrepreneurial Orientation (Innovativeness, Proactiveness, Risk-taking)*, *Innovation Behavior*, dan *LMX* sebagai moderasi.

2.1.5. Rahayu Azis, Justine Tanuwijaya, Andreas Wahyu Gunawan (2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Digital Leadership on Employee Performance Through Digital Culture and Innovation Work Behavior at Bank Indonesia*” Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran budaya digital dan perilaku kerja inovatif di Bank Indonesia. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data dari pegawai di Kantor Pusat Bank Indonesia, serta analisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki dampak positif terhadap pengembangan budaya digital dan perilaku kerja inovatif. Meskipun demikian, kepemimpinan digital tidak berpengaruh langsung pada kinerja karyawan; sebaliknya, pengaruh tersebut dapat dimediasi oleh perilaku kerja inovatif. Selain itu, baik budaya digital maupun perilaku kerja inovatif terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai. Yang menarik, hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh perilaku kerja inovatif. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang interaksi antara kepemimpinan digital, budaya organisasi, inovasi, dan kinerja pegawai, serta menawarkan wawasan penting untuk strategi pengembangan organisasi di masa depan.

Berikut kerangka pemikiran terdahulu :



Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Rahayu Azis, Justine Tanuwijaya,
Andreas Wahyu Gunawan (2024)

Persamaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Terdapat variabel yang serupa yaitu, *Digital Leadership*, *Innovative Work Behavior*, dan *Employee Performance*
2. Penelitian dilakukan terhadap subkeji yang berkaitan erat dengan lingkungan pemerintahan

Perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut

1. Fokus penelitian ini *membahas Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif pada ASN di Pemerintah Kota Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu meneliti *Digital Leadership* terhadap Kinerja Karyawan di Bank Indonesia dengan mediasi *Digital Culture* dan *Innovation Work Behavior*.
2. Objek dan Konteks Industri penelitian ini berfokus pada ASN di lingkungan pemerintahan daerah (Surabaya), sedangkan penelitian terdahulu meneliti karyawan di sektor perbankan (Bank Indonesia).

3. Variabel penelitian ini menggunakan variabel *Digital Leadership*, Kreativitas, Perilaku Kerja Inovatif, dan Kinerja Karyawan, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel *Digital Leadership*, *Digital Culture*, *Innovation Work Behavior*, dan *Employee Performance*.



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Jian Zhu, Bin Zhang, Mingxing Xie and Qiuju Cao (2022)	<i>Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit</i>	<p>Variabel bebas: <i>Digital leadership</i></p> <p>Variabel terikat: Kreativitas Karyawan</p> <p>Variabel moderasi: <i>employee job crafting</i></p> <p>Variabel mediasi: <i>person organization fit</i></p>	Sampel dari 357 karyawan dari berbagai perusahaan di China	Regresi hirarki menggunakan SPSS 22.0 dan MPLUS 7.0	Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan dalam literatur dengan menganalisis hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan digital terbukti berkontribusi dalam meningkatkan kreativitas karyawan,

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						sehingga menambah wawasan akademik terkait faktor pendukung kreativitas karyawan.
2	Tugba Erhan, Hasan Huseyin dan Uzunbacak (2022)	<i>From Convetional to Digital Leadership: Exploring Digital of Leadership and Innovative Work Behavior.</i>	Variabel bebas : <i>Digital Leadership</i> Variabel terkait: <i>Innovative Work Behavior.</i>	Perusahaan dan para pekerja .	SEM-PLS.	Penelitian ini mengkaji pengaruh persepsi karyawan terhadap kepemimpinan digital terhadap perilaku kerja inovatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa persepsi karyawan mengenai kepemimpinan

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>digital memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Berdasarkan pengujian hipotesis, ditemukan bahwa kepemimpinan digital secara signifikan memengaruhi keempat dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu generasi ide, eksplorasi, advokasi ide, dan implementasi.</p>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						<p>Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pemimpin memahami bahwa keberlanjutan organisasi dan karyawan dapat tercapai dengan mengikuti perkembangan teknologi baru serta mengakui pentingnya inovasi dalam mendukung keberlangsungan organisasi.</p>
3	Arween Anwar, Dr. Robina	<i>The impact of</i>	Variabel bebas:	Sampel dari 150	Metode regresi	Keterikatan

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Yasmin, Dr Sadaf Kashif (2022)	<i>employee engagement on the job performance by the mediating role of creativity: the moderating role of leader-member exchange</i>	<p><i>employee engagement</i></p> <p>Variabel terikat: <i>job performance</i></p> <p>Variabel mediator: <i>creativity</i></p> <p>Variabel moderasi: <i>leader member exchange</i></p>	responden yang bekerja di agen periklanan, departemen IT dan organisasi manajemen acara di kota kembar Pakistan (Rawalpindi dan Islamabad)	berganda dan bootstrapping	karyawan harus dapat berkolerasi dengan kreativitas juga agar dapat berdampak pada kinerja pekerjaan
4	Jun-Chul Ha (2022)	<i>Capturing Emerging Business Opportunities</i>	<i>Leader Member Exchange (LMX) dan Perilaku Kerja Inovatif</i>	324 karyawan dari berbagai UKM di Korea Selatan.	Analisis Regresi	Kewirausahaan memiliki efek positif pada perilaku inovatif dan kinerja

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>through Entrepreneurial Orientation and Innovation Behavior: The Moderating Role of Leader-Member Exchange</i>				karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa perilaku inovatif memiliki efek positif pada kinerja pekerjaan dan sebagian memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja karyawan.
5.	Rahayu Azis, Justine Tanuwijaya, Andreas Wahyu Gunawan (2024)	<i>The Influence of Digital Leadership on Employee Performance Through Digital Culture and</i>	<i>Independent Variable: digital leadership</i> <i>Dependent Variable (DV): employee</i>	<i>Bank Indonesia Head Office employees</i>	profile analysis technique, descriptive statistical analysis, inner model analysis, outer model	Kepemimpinan digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya digital, perilaku kerja inovatif, dan kinerja

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Innovation Work Behavior at Bank Indonesia</i>	<i>performance Mediator variables: digital culture and innovative work behavior</i>		analysis, and hypothesis testing using the SmartPLS 4.0 program.	karyawan di Bank Indonesia. Selain itu, budaya digital juga berkontribusi secara positif terhadap kinerja karyawan, sementara perilaku kerja inovatif turut meningkatkan kinerja tersebut. Dengan demikian, budaya digital berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja karyawan di Bank

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
						Indonesia.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Digital Leadership*

Digital leadership merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi digital untuk memberikan pengaruhnya serta arahnya kepada anggota tim yang dimiliki sehingga tujuan yang telah ditetapkannya dapat tercapai (Saputra & Saputra, 2020). Dengan adanya perkembangan teknologi, cara seorang pemimpin dalam memimpin perusahaannya mengalami perubahan. Tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan ini mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu, penting untuk memiliki seorang pemimpin yang peka terhadap perkembangan teknologi yang sedang berlangsung. Pemimpin tersebut seharusnya tidak menentang penggunaan teknologi, melainkan mendukung dan mengadopsinya demi kepentingan organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang responsif terhadap teknologi dapat membantu meningkatkan efektivitas kegiatan usaha di perusahaan atau organisasinya.

Digital leadership dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang cepat, lintas hierarki, berorientasi tim, dan kooperatif, yang tetap fokus pada inovasi organisasi (Oberer & Erkollar, 2018). *Digital leadership* memiliki karakteristik yang khas, seperti kreativitas, pengetahuan mendalam, jaringan yang kuat dan kolaborasi, serta partisipasi yang setia melalui visi (Zhu et al., 2022). Terdapat empat hal krusial yang mendukung *digital leadership* (Zhu et al., 2022), yaitu

1. Visi Transformatif

Pemimpin dengan visi transformasional memiliki kemampuan lebih efektif dalam memprediksi pasar dan tren, mengambil keputusan bisnis yang

cerdas, serta menyelesaikan permasalahan yang kompleks di tengah situasi yang tidak menentu. Visi ini memungkinkan mereka untuk melihat peluang di tengah tantangan dan mengarahkan organisasi ke arah yang strategis. Dengan kepemimpinan yang transformasional, pemimpin mampu menginspirasi tim untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga menciptakan daya saing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, visi transformasional menjadi elemen penting dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

2. Perspektif Visioner

Pemimpin dengan perspektif yang berwawasan ke depan akan memiliki visi yang jelas dan strategi yang rasional, serta mampu memahami tren dalam era digital. Dengan pandangan ini, mereka dapat mengantisipasi perubahan teknologi dan kebutuhan pasar yang berkembang pesat. Kemampuan untuk menangkap peluang digital memungkinkan pemimpin menciptakan inovasi yang relevan dan mendorong organisasi menuju keunggulan kompetitif. Selain itu, mereka juga dapat menyusun langkah strategis yang adaptif guna menghadapi tantangan yang mungkin muncul. Oleh karena itu, perspektif berwawasan ke depan menjadi kunci bagi keberhasilan kepemimpinan dalam era transformasi digital.

3. Literasi Digital

Literasi digital dapat mendukung pengembangan dua keterampilan utama dalam kepemimpinan. Pemimpin yang kurang memiliki pengetahuan digital cenderung menghambat perkembangan teknologi dan tren baru. Salah satu alasan yang mungkin menjadi penyebab keterbatasan ini adalah ketidakmampuan mereka untuk mengelola baik nilai yang dibawa oleh teknologi baru maupun ancaman yang dapat muncul bagi organisasi. Akibatnya, mereka tidak hanya kehilangan peluang inovasi tetapi juga meningkatkan risiko kegagalan adaptasi di tengah perubahan lingkungan digital. Oleh karena itu, literasi digital menjadi elemen penting yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi.

4. Adaptabilitas

Ketika lingkungan pasar dan teknologi dipenuhi dengan ketidakpastian dan hal-hal yang tidak diketahui, kinerja adaptif menjadi kunci bagi organisasi untuk menemukan jalan maju yang strategis. Pola pikir ini juga mendorong pemimpin untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan profesional mereka secara tepat waktu. Dengan demikian, pemimpin dapat tetap relevan dan kompeten dalam menghadapi perubahan yang dinamis. Kemampuan untuk beradaptasi ini tidak hanya memperkuat daya saing organisasi, tetapi juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk bertahan di tengah tantangan. Oleh karena itu, kinerja adaptif dan

pembelajaran berkelanjutan adalah elemen penting dalam kepemimpinan yang efektif.

Indikator *digital leadership* menurut Oberer et al (2018), Larjovuori et al (2016) dalam Jian Zhu et al (2021) yaitu:

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

2.2.2 Kreativitas Karyawan

Kreativitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru serta menemukan pendekatan-pendekatan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan memanfaatkan peluang yang ada (Yahya & Sukarno, 2021). Penyelesaian tugas dan pemecahan masalah dalam aktivitas organisasi membutuhkan kreativitas dari karyawan untuk menciptakan ide-ide, saran, dan tindakan inovatif yang bernilai. Kreativitas tersebut sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Syahmirza & Prawitowati, 2022). Maka, kreativitas karyawan ialah Kreativitas karyawan berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu dengan cara yang baru dan lebih baik, serta menghasilkan ide-ide yang bermanfaat terkait dengan proses, layanan, metode, produk, atau solusi untuk masalah demi terwujudnya tujuan organisasi. Menurut (Anwar et al., 2022), terdapat 5 indikator kreativitas karyawan.

1. Kelancaran kerja mencerminkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan beragam ide, baik secara verbal maupun non-verbal, dalam merespons masalah yang dihadapi.
2. Fleksibilitas yang mumpuni merupakan indikator utama dari kreativitas karyawan, yang mencerminkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai situasi, berpikir terbuka, dan menghasilkan ide-ide inovatif dalam menghadapi tantangan kerja. Karyawan dengan fleksibilitas tinggi mampu memberikan solusi kreatif yang efektif, sehingga berkontribusi signifikan terhadap inovasi dan keberhasilan organisasi.
3. Keaslian ide merujuk pada adanya keunikan dan ketidaksamaan dalam pemikiran serta tindakan, atau cara berpikir yang berbeda dari yang umum.
4. Mampu berelaborasi merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide-ide dasar menjadi gagasan yang lebih kompleks, mendalam, dan terperinci. Kemampuan ini menjadi salah satu indikator penting dari kreativitas, karena memungkinkan individu untuk mengeksplorasi berbagai aspek dari suatu konsep sehingga menghasilkan solusi yang inovatif dan bernilai tambah.
5. Berkemampuan untuk mentransformasi sesuatu demi mendukung pekerjaan merupakan keterampilan penting yang memungkinkan karyawan untuk mengubah ide, proses, atau sumber daya yang ada menjadi sesuatu yang lebih efektif dan relevan dalam konteks pekerjaan.

Kemampuan ini tidak hanya mencakup inovasi dalam cara kerja, tetapi juga menciptakan solusi baru yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap perkembangan organisasi.

2.2.3 Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku inovatif karyawan ditandai dengan sikap kreatif yang konsisten dalam bekerja, proaktif dalam menyampaikan ide-ide kreatif, serta mencari teknik baru dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, karyawan tersebut juga memiliki rencana untuk mengembangkan ide-ide baru, mencoba berinovasi dalam penggunaan sumber daya, dan mendorong pengembangan kreativitas dalam tim kerja (Bani-Melhem et al., 2022). Terdapat dua hal yang menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif itu betul adanya di dalam diri karyawan .

1. Memiliki tujuan untuk menghasilkan ide-ide, proses, cara kerja, atau solusi yang baru
2. Hal ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Perilaku kerja inovatif menjadi landasan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Di tempat kerja, perilaku ini mencakup upaya karyawan untuk mencari peluang, menciptakan ide-ide baru, memperjuangkan, serta menerapkan ide-ide tersebut (Utomo et al., 2023). Dengan kata lain, karyawan berusaha menyelesaikan masalah melalui pengembangan solusi, mengumpulkan data pendukung, dan menerapkan solusi tersebut guna menghasilkan inovasi dalam produk, pasar, atau struktur organisasi. Jika perilaku kerja inovatif di suatu

organisasi rendah, berbagai dampak negatif bisa muncul, seperti penurunan kinerja, peningkatan absensi, pengunduran diri karyawan, melemahnya etos kerja, dan menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan (Utomo et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi harus berupaya mendorong karyawan untuk mengembangkan pola pikir yang inovatif.

2.2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan output yang diperoleh dari seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diamanahkan oleh perusahaan (Utomo et al., 2023). Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan meliputi supervisi, motivasi kerja, dan komunikasi interpersonal (Norawati et al., 2022). Supervisi adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengendalikan serta mengawasi setiap tugas yang dilakukan, sekaligus mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Melalui pengawasan yang efektif, kinerja karyawan dapat dipantau secara optimal, sehingga kesalahan dalam pekerjaan dapat diminimalisir. Hal ini pada akhirnya mendorong peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang juga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja maksimal. Faktor penentu berikutnya dalam peningkatan kinerja karyawan adalah motivasi kerja.

Indikator kinerja karyawan yang muncul pada penelitian (Pradhan & Jena, 2017) di jurnal (Ikeni, 2024) menyebutkan terdapat tiga hal, yaitu

1. *Task Performance* (Kinerja Tugas)

Kinerja dalam bentuk kinerja tugas terdiri dari perilaku eksplisit yang berhubungan dengan pekerjaan, termasuk tanggung jawab utama

yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan. Kinerja tugas membutuhkan kemampuan kognitif yang lebih tinggi dan didukung oleh pengetahuan tugas, yaitu pengetahuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan serta kemampuan untuk mengelola beberapa penugasan sekaligus. Selain itu, keterampilan tugas juga penting, di mana penerapan pengetahuan teknis dilakukan untuk menyelesaikan tugas secara mandiri. Terakhir, kebiasaan tugas mencerminkan kemampuan alami individu dalam merespons pekerjaan yang diberikan, baik yang mendukung maupun yang menghambat kinerja mereka.

2. *Adaptive Performance* (Kinerja Adaptif)

Kemampuan seseorang untuk beradaptasi dan memberikan dukungan yang sesuai terhadap profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis dikenal sebagai kinerja adaptif. Kinerja adaptif yang efektif menuntut karyawan untuk mampu menghadapi kondisi kerja yang berubah-ubah dengan baik, contohnya adalah transformasi teknologi, perubahan dalam tugas utama, serta restrukturisasi organisasi.

3. *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual)

Kinerja kontekstual merujuk pada perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam lingkungan kerja. Meskipun perilaku ini diharapkan dari seorang karyawan, namun tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Dalam menekankan pentingnya perilaku sukarela atau kinerja non-tugas, para psikolog telah mengistilahkan istilah ini sebagai kinerja kontekstual, yang berarti memberikan bantuan kepada orang lain agar dapat beradaptasi dengan berbagai peran pekerjaan. Kinerja kontekstual dijelaskan berdasarkan "perasaan dan pandangan" yang dimiliki karyawan terhadap rekan-rekannya, yang dikenal sebagai *esprit de corps* atau semangat tim. Rasa saling peduli ini semakin diperkuat melalui semangat tim, di mana karyawan dapat berbagi masalah dan tantangan secara terbuka satu sama lain di dalam organisasi. Kinerja kontekstual mencakup sikap seperti bersedia mengambil tanggung jawab tambahan, membantu rekan dalam menyelesaikan tugas sulit, menjaga semangat kerja, berkolaborasi saat diperlukan, berbagi sumber daya serta informasi penting untuk pengembangan organisasi, mematuhi peraturan yang berlaku, serta mendukung keputusan organisasi demi perubahan yang lebih baik. Perilaku ini berkontribusi pada terciptanya budaya dan iklim organisasi yang positif, yang mendukung pencapaian produktivitas individu serta efektivitas keseluruhan organisasi. Untuk memilih dan

merekrut personel yang sesuai di dalam organisasi, disarankan untuk menerapkan tes kepribadian dan diskusi kelompok guna menilai kemampuan calon dalam kinerja kontekstual serta melakukan tes efisiensi untuk mengukur kinerja tugas mereka.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Digital leadership merupakan hal yang sangat penting di era disrupsi teknologi informasi dan komunikasi saat ini. Mengapa? Perlu diketahui, perusahaan dapat bertahan di era digital baru dengan beradaptasi dan mengubah strategi bisnis, *digital leadership* sangatlah penting. Penelitian (Mantik et al., 2024) menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Implementasi perkembangan digital yang memfasilitasi hasil kerja organisasi harus didorong untuk digunakan di dalam organisasi oleh para pemimpin. Para pemimpin organisasi, selain dari gaya kepemimpinan, diharapkan lebih adaptif terhadap teknologi baru agar dapat membuat karyawan beradaptasi dengan perkembangan terkini (Erhan et al., 2022). Dapat dikatakan bahwa pemimpin yang berorientasi digital, seperti seperti Turki, perlu mengikuti digitalisasi dan perkembangan digital dengan cermat serta menerapkannya secara cepat untuk bersaing dan bertahan dalam persaingan global (Erhan et al., 2022).

2.3.2 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kreativitas Karyawan

Penelitian (Zhu et al., 2022) menunjukkan bahwa *digital leadership* dapat mendorong kreativitas karyawan, dengan menjelaskan bahwa seorang pemimpin

yang memiliki keterampilan *digital leadership* akan menginspirasi karyawan mereka untuk menjadi kreatif dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menghasilkan ide atau solusi baru. *Digital leadership* yang efektif dapat memberikan motivasi, dukungan, dan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas mereka, di mana tingginya kreativitas karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Maulina & Yulianti, 2024). *Digital leadership* dapat membantu para pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan efisiensi perusahaan, dan mendorong kreativitas karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki keterampilan digital dapat fokus pada ide-ide baru dan berupaya mengungkapkan ide-ide mereka untuk mendukung tujuan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin digital memungkinkan karyawan mereka untuk mengajukan solusi baru terhadap masalah yang ada tanpa ragu. Berbeda dengan gaya kepemimpinan konvensional, di mana karyawan menganggap keputusan pemimpin adalah satu-satunya yang benar tanpa dipertanyakan, pemimpin yang terbuka terhadap perubahan dan eksplorasi ide baru juga dapat memberikan manfaat dan memfasilitasi perkembangan inovatif. Berdasarkan hasil penelitian (Erhan et al., 2022) disebutkan bahwa *digital leadership* memiliki pengaruh terhadap empat dimensi dari perilaku kerja inovatif

2.3.4 Pengaruh Kreativitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

(Mellor, 2009) dalam jurnal (Gajdzik & Wolniak, 2022) menerangkan bahwa kreativitas adalah salah satu dari tiga sumber utama inovasi, di samping penggunaan penemuan dan perbedaan. Konsep kreativitas dapat sangat berguna

untuk meningkatkan tingkat inovasi dalam organisasi. Gaya berpikir kognitif misalnya yang merupakan titik awal mula kreativitas dapat berdampak pada kinerja suatu organisasi (Santipiriyapon et al., 2020). Keterampilan inovasi mencakup kreativitas dan inisiatif. Mendorong kreativitas melalui penggunaan teknik kreatif dapat membantu mencapai suatu kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Teknik kreatif dapat menjadi alat yang berharga untuk meningkatkan kinerja tim guna mencapai tujuan organisasi. Jurnal (Shahzad et al., 2016) dalam penelitian (Chatterjee et al., 2023b) menyebutkan bahwa peningkatan kemampuan dinamis, seperti kemampuan menggunakan teknologi informasi serta kemampuan inovasi, organisasi dapat memotivasi karyawan mereka untuk meningkatkan keterampilan, kreativitas, dan proses berpikir mereka, sehingga memungkinkan mereka untuk memperbaiki kemampuan dan kinerja mereka.

2.3.5 Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan

Perilaku kerja inovatif adalah perilaku seseorang yang muncul sebagai hasil dari menciptakan keunggulan yang melebihi standar yang diperlukan (Utomo et al., 2023). Dasar dari perilaku kerja inovatif dimulai dengan kontribusi individu terhadap pengembangan inovasi organisasi. Tahapan perilaku kerja inovatif adalah sebagai berikut: pertama, tahap proses mencakup tahap kreatif yang mengacu pada pengenalan masalah dan penghasilan ide di tingkat individu, dan kedua, tahap implementasi yang mengacu pada pencapaian dan penerapan ide-ide inovatif dalam praktik organisasi. Karyawan yang memiliki perilaku kerja inovatif di tempat kerja akan selalu berusaha untuk berinovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka (Utomo et al., 2023). Hal ini dapat muncul dari cara

berkomunikasi dan menyelesaikan pekerjaan. Hasil penelitian (Utomo et al., 2023) pun menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.6 Pengaruh *Digital Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kreativitas Karyawan.

Ekonomi di era digital terutama diwujudkan dalam digitalisasi tingkat tinggi, kemajuan teknologi besar, dan inovasi (Zhu et al., 2022). Oleh karena itu, teknologi digital menuntut perubahan dalam peran para pemimpin. *Digital leadership* harus bersedia memberikan contoh yang baik dan mengambil tanggung jawab atas upaya digitalisasi untuk menunjukkan komitmennya dalam mengurangi ketidakpastian yang melekat pada digitalisasi. Penelitian (Zhu et al., 2022) menerangkan bahwa *digital leadership* mampu mengartikulasikan visi transformasional yang jelas dan perspektif ke depan untuk masa depan digital, serta memiliki sikap positif dan keterampilan yang diperlukan untuk mendorong kreativitas karyawan. Oleh karena itu, *digital leadership* tidak hanya perlu menguasai pengetahuan teknis terkini dan memberikan contoh agar karyawan terus belajar, tetapi juga memberikan otorisasi yang tepat untuk menciptakan suasana yang mendukung inovasi bagi anggota organisasi. Anggota akan menyesuaikan metode kerja mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, menyelesaikan tugas kerja dengan lebih baik, dan mendorong kreativitas mereka berdasarkan perilaku kepemimpinan dan suasana yang mendukung inovasi.

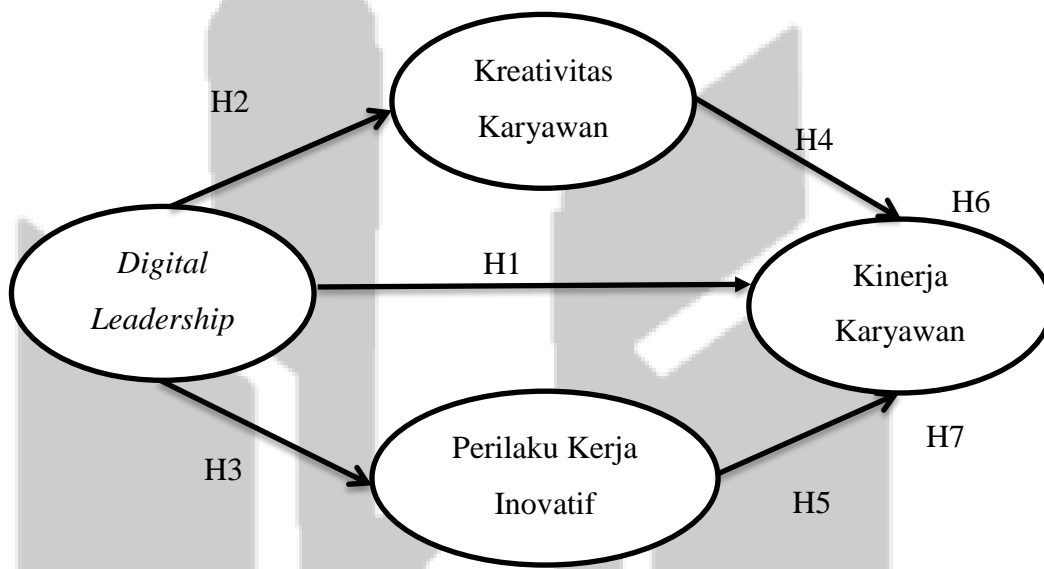
2.3.7 Pengaruh Digital Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh perilaku Kerja Inovatif.

Para pemimpin yang memiliki pola pikir digital, mereka harus fokus pada perilaku kerja karyawan yang merupakan salah satu sumber yang tidak terlihat dan berharga, karena karyawan menghadapi tantangan dan kesulitan dalam proses digitalisasi suatu organisasi. Secara khusus, pemimpin yang mampu sepenuhnya selaras dengan era digital dianggap lebih terlibat dalam perilaku kerja inovatif. Penelitian (Janssen, 2000) dalam jurnal (Erhan et al., 2022) menyebutkan bahwa perilaku kerja inovatif adalah perilaku yang kompleks, yang secara positif memengaruhi kinerja organisasi dan individu. Hal tersebut juga mengungkapkan dan mengembangkan ide-ide inovatif serta memerlukan peran krusial tambahan.

Tinjauan penelitian (Huu, 2023) menunjukkan bahwa karyawan dengan otonomi digital (yang merupakan bagian dari *digital leadership*) lebih mungkin terlibat pemberian inovasi selama bekerja. Hal tersebut kemudian mengarah pada peningkatan kinerja kerja dan pemberdayaan. Oleh karena itu, pengembangan otonomi digital menjadi prioritas bagi organisasi dengan menyediakan akses ke alat digital, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Secara keseluruhan, tinjauan (Huu, 2023) menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat antara otonomi digital, perilaku kerja inovatif, dan dampak karyawan. Ini menekankan pentingnya bagi organisasi tidak hanya berpartisipasi dalam kompetensi dan keterampilan digital, tetapi juga untuk menciptakan budaya yang menghargai otonomi, kreativitas, dan inovasi di antara karyawan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian diatas maka kerangka pemikiran perihal pengaruh *digital leadership* terhadap kreativitas dan perilaku kerja inovatif karyawan yang keduanya berdampak pada kinerja karyawan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6
Kerangka Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan masalah yang diidentifikasi, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, disusunlah kerangka berpikir. Selanjutnya, hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut

H1: *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ASN di Pemkot Surabaya

H2: *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan ASN di Pemkot Surabaya

H3: *Digital leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan ASN di Pemkot Surabaya

H4: Kreativitas Karyawan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan ASN di Pemkot Surabaya

H5: Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ASN di Pemkot Surabaya

H6: Kreativitas Karyawan secara signifikan memediasi pengaruh antara *Digital Leadership* dan Kinerja ASN di Pemkot Surabaya

H7: Perilaku Kerja Inovatif secara signifikan memediasi pengaruh antara *Digital Leadership* dan Kinerja ASN di Pemkot Surabaya