

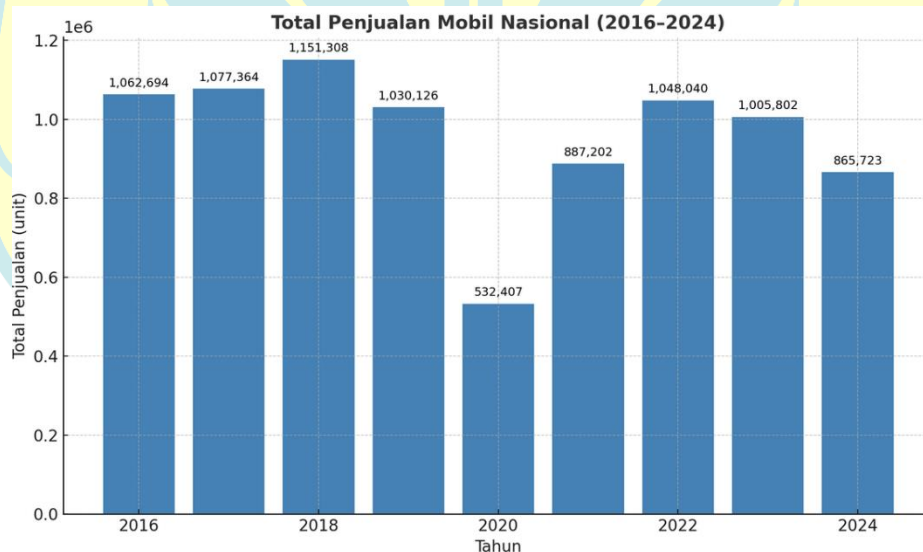
# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Dalam konteks global, industri otomotif menghadapi tekanan yang semakin kuat untuk berinovasi seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi, meningkatnya kesadaran lingkungan, serta perubahan preferensi konsumen terhadap kendaraan yang lebih cerdas, efisien, dan berkelanjutan. Produsen otomotif dunia berlomba mengembangkan kendaraan berbasis digital, elektrifikasi, dan desain yang berorientasi pada pengalaman pengguna (*user experience*). Tekanan inovasi ini tercermin secara objektif melalui peningkatan jumlah paten otomotif berbasis teknologi digital dan elektrifikasi, percepatan *time-to-market* produk baru, serta meningkatnya investasi R&D yang berfokus pada digitalisasi proses pengembangan kendaraan. Selain itu, berbagai indikator seperti indeks digitalisasi aktivitas R&D, kecepatan siklus pengembangan produk, dan intensitas inovasi menunjukkan bahwa perusahaan otomotif dituntut untuk beradaptasi lebih cepat dan lebih kreatif dibandingkan periode sebelumnya. Inovasi dengan demikian menjadi faktor penentu daya saing global, karena perusahaan yang gagal meningkatkan kinerja inovasinya secara terukur berisiko tertinggal dalam dinamika industri otomotif.

Pada tingkat nasional, industri otomotif Indonesia mengalami pertumbuhan yang cukup pesat dalam beberapa dekade terakhir, ditopang oleh permintaan domestik yang tinggi dan investasi dari produsen global. Namun, meskipun skala produksi meningkat, tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan dalam inovasi desain dan pengembangan produk. Sebagian besar kendaraan yang diluncurkan masih menonjolkan aspek fungsionalitas dan efisiensi semata, sementara inovasi estetika, teknologi digital, dan personalisasi produk belum berkembang optimal. Kondisi ini menyebabkan kurangnya diferensiasi produk di pasar, sehingga daya tarik terhadap konsumen menurun. Data dari GAIKINDO menunjukkan adanya tren fluktuatif bahkan penurunan pada penjualan otomotif nasional dalam beberapa tahun terakhir, menandakan adanya kebutuhan mendesak untuk meningkatkan nilai inovatif produk.

Lebih spesifik, Industri otomotif di Indonesia telah mengalami perkembangan yang pesat dalam beberapa dekade terakhir, didorong oleh meningkatnya permintaan konsumen dan investasi dari produsen global. Namun, meskipun pertumbuhan ini signifikan, banyak desain kendaraan yang masih didominasi oleh pendekatan monoton dan konvensional. Sebagian besar produk yang diluncurkan terfokus pada aspek fungsionalitas dan efisiensi, Banyak produsen kendaraan masih mengandalkan desain yang seragam tanpa banyak perubahan signifikan dari waktu ke waktu sementara inovasi dalam desain estetika dan personalisasi kerap terabaikan. Hal ini menyebabkan kurangnya inovasi yang mampu menarik perhatian konsumen yang menginginkan variasi dan pembaruan, terutama dalam hal estetika dan fungsionalitas kendaraan. Hal ini tercermin dari penjualan otomotif di Indonesia yang terus mengalami penurunan hal ini dapat dilihat dari data GAIKINDO ditambah Total penjualan hingga Februari 2025 mencapai 134.227 unit, mengalami penurunan 4,49% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya.



**Gambar 1.1 Data Penjualan**

Sumber: GAIKINDO (2025), Diolah peneliti

Masalah ini terjadi dikarenakan beberapa hal, antara lain : Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Asosiasi Industri Otomotif Indonesia (GAIKINDO) pada tahun 2020, sebanyak 70% konsumen menyatakan bahwa mereka menginginkan variasi desain yang lebih modern dan inovatif dalam produk otomotif. Sebagian besar menyebutkan bahwa desain kendaraan yang ada pada saat itu terlihat serupa dari satu merek ke merek lain.

Siklus yang terjadi di Indonesia saat ini menunjukkan bahwa desain dan fitur kendaraan yang dipasarkan relatif monoton dan tidak banyak berubah dari waktu ke waktu. Hal ini tercermin dalam data penjualan mobil berdasarkan desain (2018–2021) dari GAIKINDO, yang mencatat penurunan penjualan sebesar 15% pada segmen MPV dan sedan. Penurunan ini sebagian besar dipengaruhi oleh minimnya pembaruan desain yang mampu menarik konsumen. Sebaliknya, model dengan desain yang lebih inovatif, seperti SUV bergaya crossover, justru mengalami peningkatan penjualan hingga 10% pada periode yang sama. Laporan Kementerian Perindustrian (2021) menegaskan bahwa salah satu tantangan terbesar industri otomotif nasional adalah lemahnya inovasi desain, yang berimplikasi langsung pada rendahnya daya saing kendaraan Indonesia di pasar regional maupun global.

Fenomena monoton dalam desain juga dinilai sebagai faktor yang memengaruhi rendahnya ekspor kendaraan buatan Indonesia dibandingkan dengan negara lain di Asia Tenggara. Tren global desain otomotif telah bergeser menuju model futuristik, aerodinamis, dan ramah lingkungan, sejalan dengan pesatnya adopsi kendaraan listrik (EV). Kendaraan EV di pasar dunia semakin menonjol dengan desain minimalis namun fungsional, mencerminkan kombinasi estetika modern dan efisiensi energi. Namun, Indonesia lambat mengadopsi tren ini, sehingga konsumen domestik mulai melirik kendaraan impor yang menawarkan desain lebih segar dan atraktif. Data ini menegaskan bahwa masalah monoton dalam desain otomotif Indonesia bukan sekadar persepsi, tetapi terbukti dari pola penjualan dan preferensi konsumen yang menginginkan variasi lebih inovatif. Jika dibandingkan dengan negara lain, gap ini semakin jelas. Cina melalui produsen seperti BYD, NIO, dan Geely, mampu menghadirkan desain kendaraan listrik futuristik yang terintegrasi dengan teknologi digital sekaligus menjaga harga kompetitif. Amerika Serikat, lewat Tesla, Rivian, dan Lucid, berhasil menciptakan tren global dengan desain minimalis, teknologi digital, dan citra premium yang menjangkau pasar internasional. Eropa, melalui BMW, Mercedes-Benz, dan Volkswagen, konsisten menampilkan model futuristik, aerodinamis, dan ramah lingkungan, sejalan dengan kebijakan emisi ketat Uni Eropa.

Bahkan, di Asia China memimpin pasar mobil listrik global dengan penjualan 1,1 juta unit pada bulan September 2024 saja, meningkat 47,9% dibandingkan periode yang sama tahun lalu. Secara keseluruhan, dari Januari hingga September 2024, China mencatat penjualan sebesar 7,2 juta unit kendaraan listrik, disusul dengan penjualan mobil listrik di Amerika yang mencapai 150.000 unit pada September 2024, naik 4,3% dibandingkan tahun sebelumnya. Di Eropa, penjualan mencapai 300.000 unit pada bulan September 2024, dengan kenaikan 4,2% dari tahun sebelumnya. Sedangkan Indonesia menunjukkan data terjual hanya 23.045 unit sampai Agustus 2024

Fenomena BYD yang berhasil melampaui Tesla dalam penjualan kendaraan listrik global merefleksikan pergeseran fundamental dalam peta persaingan industri otomotif dunia. Keunggulan BYD tidak semata ditentukan oleh volume produksi, tetapi oleh integrasi strategis antara penguasaan teknologi baterai, efisiensi rantai pasok, inovasi desain yang adaptif terhadap kebutuhan pasar global, serta dukungan ekosistem industri yang matang. Pendekatan ini memungkinkan BYD menciptakan standar baru dalam kendaraan listrik yang lebih terjangkau, fungsional, dan berorientasi keberlanjutan jangka panjang.

Secara lebih luas, keberhasilan BYD mencerminkan bagaimana Cina, bersama Amerika Serikat dan Eropa, mampu mempertahankan daya saing industri otomotif secara sustainable. Negara-negara ini tidak hanya berperan sebagai *market followers*, tetapi juga sebagai *standard setters* yang aktif membentuk arah desain, teknologi, dan model bisnis otomotif global. Inovasi yang dikembangkan bersifat sistemik, meliputi desain kendaraan, digitalisasi, energi bersih, serta transformasi model kepemilikan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru dalam jangka panjang.

Kondisi ini terjadi di Indonesia, karena terdapat tantangan penting dalam proses adopsi inovasi desain dan teknologi dari pasar global. Model kendaraan yang sukses di Eropa, Amerika Serikat, atau Cina belum tentu dapat diterima secara langsung di Indonesia tanpa adanya modifikasi. Konsumen domestik memiliki preferensi yang berbeda, terutama dengan menekankan aspek kenyamanan berkendara pada kondisi jalan lokal, efisiensi bahan bakar, kemudahan perawatan, serta harga yang tetap kompetitif. Oleh sebab itu, keberhasilan inovasi dalam

industri otomotif Indonesia tidak cukup hanya dengan meniru tren desain global, tetapi memerlukan kemampuan adaptasi ide agar produk yang dihasilkan tetap relevan dengan kebutuhan pasar nasional.

Dengan demikian, terdapat gap struktural antara orientasi global yang menekankan desain futuristik, aerodinamis, dan ramah lingkungan, dengan realitas pasar domestik Indonesia yang masih menekankan keterjangkauan dan kepraktisan. Kesenjangan ini menjadi salah satu faktor mengapa Indonesia cenderung tertinggal dalam penetrasi pasar global, sekaligus menjelaskan mengapa strategi *assembly base* lebih banyak diarahkan untuk konsumsi dalam negeri dibanding ekspor.

*Tantangan pertama*, Indonesia harus bisa fokus dalam memberikan peningkatan kemampuan teknologi dan inovasi dalam industri otomotif, yang melibatkan langkah-langkah seperti mengakuisisi atau mengembangkan teknologi terkini untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan kendaraan yang dapat bersaing di tingkat global.

Berdasarkan hasil wawancara dari para pekerja, terdapat beberapa hal yang menjadi temuan pada proses pekerjaan

1. Menyajikan gambaran spesifikasi mobil yang sesuai dengan preferensi konsumen di Indonesia, sehingga dapat menjadi masukan (*feedback*) yang tepat bagi pengembangan produk.
2. Tim tidak hanya dituntut menghasilkan desain terbaik, tetapi juga memastikan desain tersebut dapat diimplementasikan secara nyata pada model kendaraan baru sesuai dengan waktu yang ditentukan.
3. Terkadang muncul kendala ketika desain gambar yang diberikan sulit untuk diwujudkan dalam bentuk prototipe.

Hasil dari pengumpulan data secara global dan nasional menunjukkan bahwa, pada level organisasi banyak perusahaan otomotif di Indonesia masih menghadapi kendala dalam menginternalisasi budaya inovasi di tempat kerja. Karyawan cenderung mengikuti prosedur rutin tanpa dorongan yang kuat untuk mengusulkan ide baru atau melakukan perbaikan kreatif pada proses kerja. Minimnya dukungan kepemimpinan digital dan mekanisme berbagi pengetahuan juga memperlemah kemampuan organisasi untuk memanfaatkan potensi ide-ide

inovatif karyawan. Akibatnya, inovasi produk sering kali bersifat incremental, bukan transformasional.

Dalam industri otomotif yang sangat kompetitif dan berkembang pesat, *Innovative work behaviour* memegang peranan vital untuk mendorong keberlanjutan dan daya saing. Industri ini terus menghadapi tantangan seperti adopsi teknologi ramah lingkungan, kendaraan listrik, otomatisasi, dan perubahan preferensi konsumen terhadap kendaraan yang lebih pintar dan efisien. Dengan mengedepankan *Innovative work behaviour*, perusahaan otomotif dapat mengembangkan solusi inovatif, seperti menciptakan kendaraan yang hemat energi, berbasis listrik, atau terintegrasi dengan teknologi kecerdasan buatan (AI). Fakta menunjukkan bahwa produsen otomotif yang mendorong *Innovative work behaviour*, seperti Tesla dan Toyota, mampu mempercepat pengembangan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pasar global. Selain itu, *Innovative work behaviour* juga mendukung efisiensi proses produksi melalui otomatisasi dan digitalisasi, memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan kendaraan dengan biaya lebih rendah tanpa mengorbankan kualitas.

Untuk itu dibutuhkan perilaku inovasi dari dalam sisi karyawannya, seperti *Innovative work behaviour* untuk menghasilkan perbaikan dalam proses kerja, penggunaan sumber daya yang lebih efisien, serta mengurangi waktu produksi. Serta mendorong karyawan menghasilkan ide-ide inovatif yang dapat membantu perusahaan mengembangkan produk baru, meningkatkan efisiensi, atau mengoptimalkan proses produksi yang memberikan keunggulan kompetitif.

**Tabel 1.1 Hasil Pra Riset Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Innovative Work Behaviour***

No	Variabel	Ya		Tidak		jumlah	
1	Kepemimpinan	25	83%	5	17%	30	100%
2	Pengetahuan	27	90%	3	10%	30	100%
3	Efikasi diri	24	80%	6	20%	30	100%
4	Kreativitas	25	83%	5	17%	30	100%
5	Motivasi	21	70%	9	30%	30	100%
6	Lingkungan Kerja	20	67%	10	33%	30	100%
7	Budaya Kerja	18	60%	12	40%	30	100%
8	Rekan Kerja	18	60%	12	40%	30	100%
9	Kompensasi	17	57%	13	43%	30	100%
10	Pelatihan & Pengembangan	15	50%	15	50%	30	100%

Sumber : Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, Mayoritas responden menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, pengetahuan, efikasi diri, dan kreativitas memiliki peran signifikan dalam mendukung perilaku inovatif di divisi R&D. Variabel pengetahuan memiliki tingkat persetujuan tertinggi (90%), menunjukkan bahwa pengetahuan yang memadai adalah fondasi utama untuk inovasi sehingga berbagi pengetahuan merupakan hal yang fundamental, dilanjutkan dengan kepemimpinan, hal ini pun menggambarkan peran pemimpin dalam tim dapat menjadi penghubung antar unit divisi dan antar tim, selanjutnya efikasi diri atau rasa kepercayaan diri bagi para karyawan juga menjadi hal penting agar tidak takut ataupun malu dalam memberikan ide dan kreativitas pun tidak kalah pentingnya sebagai rasa diri agar para karyawan dapat memberikan hal yang baru sebagai pemecah dalam kebuntuan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari (Erhan et al., 2022) yang mengkaji IWB dari industri otomotif menemukan bahwa peran inovasi dari setiap karyawannya penting untuk mendorong pertumbuhan, Faktor pendukung lainnya pada inovasi dapat dilihat dari *employee creativity* (Asad et al., 2021). Hal ini sudah diteliti oleh (H. S. Ud din Khan et al., 2023) dan hasilnya memberikan gambaran bahwa kreativitas memegang peran penting dalam inovasi.

Kreativitas mendorong individu dan organisasi untuk berpikir di luar teori konvensional menawarkan solusi baru terhadap masalah yang kompleks, serta menghasilkan produk atau layanan yang berbeda dari yang sudah ada di pasar. Tanpa kreativitas, proses inovasi akan terbatas pada perbaikan-perbaikan kecil, bukan pada perubahan radikal yang membawa dampak signifikan. Oleh karena itu, kreativitas menjadi fondasi penting yang menggerakkan inovasi dan mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Dalam kajian literatur, kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menggenerasikan ide-ide baru dan solusi inovatif, sedangkan *employee creativity* merupakan manifestasi konkret dari kreativitas tersebut dalam lingkungan organisasi yang menitikberatkan pada penerapan ide-ide inovatif guna meningkatkan efektivitas operasional, efisiensi, dan kinerja perusahaan. Perbedaan utama antara keduanya terletak pada ruang lingkup dan aplikasinya; kreativitas secara umum bersifat abstrak dan bisa diaplikasikan dalam berbagai bidang kehidupan, sedangkan *employee creativity* muncul dalam konteks kerja.

Penelitian-penelitian terbaru yang dilakukan oleh (H. Wang et al., 2021) mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi kreativitas individu menjadi inovasi yang aplikatif di tempat kerja sangat bergantung pada adanya dukungan organisasi yang kuat dan kebijakan manajerial yang terdiri dari dinamika internal perusahaan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa untuk mengoptimalkan *employee creativity*, perusahaan harus mengintegrasikan strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya mendorong ekspresi kreativitas individu, melainkan juga membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi.

Kreativitas di tempat kerja merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal, yang menekankan bahwa potensi kreatif individu baru dapat terealisasi dalam bentuk *employee creativity*. Dalam kajian (H. Wang et al., 2021) menunjukkan bahwa kondisi organisasi yang responsif serta kebijakan manajerial yang tepat memainkan peran penting dalam mengubah potensi kreativitas individu menjadi inovasi yang aplikatif dan strategis, yang membedakan *employee creativity* dari kreativitas secara umum.

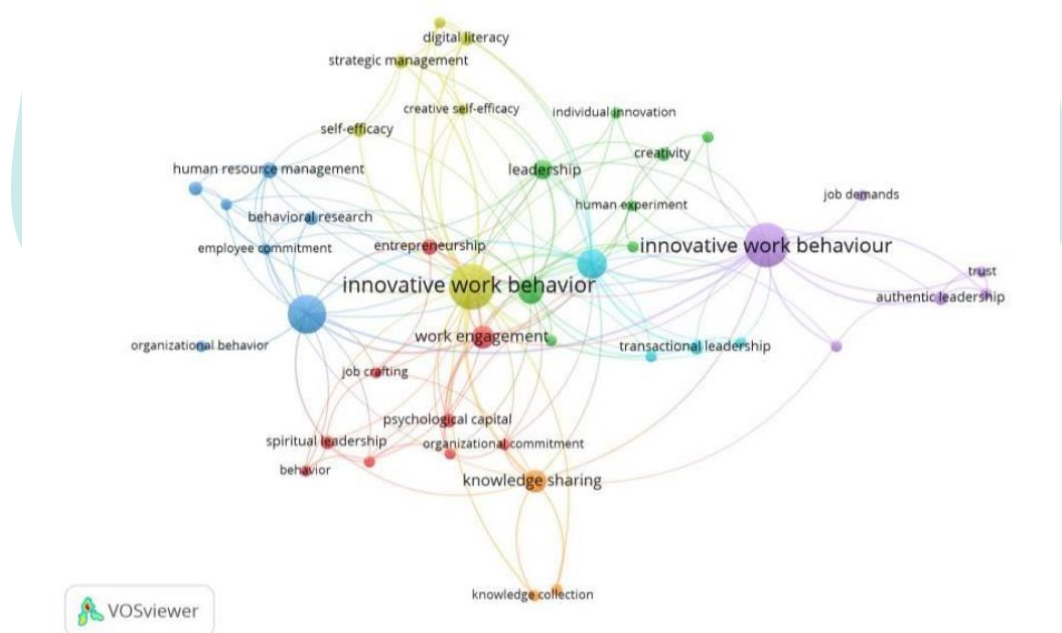
Disisi lain, pada analisis unit individu setiap karyawan membutuhkan sosok pemimpin yang dapat memberikan arahan dan menjadi jembatan dari visi dan misi perusahaan serta menjadi contoh yang baik dalam bekerja melalui keterampilan yang dibutuhkan. Sehingga, dalam kebutuhan kerja yang tidak terlepas dari teknologi, *digital leadership* menjadi elemen kunci dalam mendorong *Innovative work behaviour* dan kreativitas di tempat kerja.

*Digital leadership* merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam mengelola tim, mengarahkan strategi organisasi, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi. Dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi, pemimpin digital berperan penting dalam menginspirasi karyawan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan mengembangkan solusi baru yang relevan dengan tantangan yang dihadapi. Mereka tidak hanya memahami teknologi terbaru, tetapi juga mampu membimbing tim dalam menggunakannya untuk mencapai efisiensi dan kreativitas yang lebih tinggi.

Peran kepemimpinan sangat penting dalam mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang inovatif serta menemukan ide dan solusi baru serta mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan kreatif di tempat kerja (Hughes et al., 2018).

Sebagai peran yang krusial dalam suatu organisasi, pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengembangkan pengikutnya, para pengikut merasa dihargai dan terhubung dengan pemimpinnya, mereka lebih termotivasi dan bersedia bekerja dengan antusias (Tóth-Kaszás et al., 2022). Dalam industri otomotif yang berkembang pesat saat ini, organisasi membutuhkan pemimpin dengan keterampilan yang melampaui manajemen tradisional. Untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang terus berubah dan kemajuan teknologi digital, konsep *digital leadership* telah muncul. Pemimpin dengan kemampuan ini harus memiliki perpaduan keterampilan yang unik untuk mendorong inovasi dan menghadapi kompleksitas era digital.

Hal ini diperkuat dari hasil penelusuran jurnal dari scopus (Żywiołek et al., 2022) memaparkan bahwa penggunaan vos viewer dapat digunakan untuk menemukan celah penelitian.



**Gambar 1.2 Vos Viewer**

Penelitian ini juga menggunakan lunak *VosViewer* 1.6.18 untuk memfasilitasi pencarian. Analisis ini merujuk pada metode untuk memahami tren penelitian global dalam suatu bidang sesuai dengan detail yang diperoleh dari basis data literatur, yang memberikan gambaran luas tentang suatu bidang penelitian tertentu (van Eck & Waltman, 2017). Bibliometrik memetakan topik-topik yang terkait dengan *Innovative Work Behavior* dan mengevaluasi sektor-sektor yang mempelajari *Innovative Work Behavior* sebagai rekomendasi selanjutnya.

Pembuatan data vos viewer dilakukan melalui identifikasi literatur, pencarian literatur dengan menggunakan kata kunci “*Innovative Work Behavior*” pada basis data Scopus dan google scholar pada *publish of perish* menghasilkan 1,151 artikel dengan kata kunci *innovative work behavior*, *innovation*, dan *innovative behaiour*, pada bidang subjek Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi. kemudian, terdapat beberapa artikel yang tidak sesuai dengan topik karena tidak mencakup kejelasan mengenai faktor pendukung sehingga diambil 266 artikel untuk diambil data sebagai sumber untuk diolah lebih lanjut pada vos viewer.

Lebih lanjut, pada unsur kreativitas tidak dapat datang dengan sendirinya, membutuhkan efikasi diri dalam mendorong kreativitas. Efikasi diri, yang merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu, memainkan peran krusial dalam proses penciptaan ide-ide baru. Ketika seseorang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, mereka lebih cenderung mengambil risiko, bereksperimen dengan pendekatan yang berbeda, dan menghadapi masalah secara kreatif. Sebaliknya, individu dengan efikasi diri yang rendah seringkali ragu untuk mencoba hal-hal baru atau khawatir gagal, yang akhirnya menghambat potensi kreatif mereka. Dalam konteks organisasi, penting bagi perusahaan untuk memperkuat efikasi diri karyawan melalui dukungan, pelatihan, dan umpan balik yang konstruktif, karena hal ini akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap kemampuan mereka sendiri dalam berkontribusi dengan ide-ide inovatif.

Secara bersamaan, dalam mekanisme pemimpin-pengikut, anggota tim juga terlibat dalam penelitian oleh (Nguyen et al., 2023) yang menemukan bahwa salah satu cara terbaik untuk mendorong inovasi adalah dengan memanfaatkan kemampuan kreatif pekerja melalui mekanisme kepemimpinan. Meningkatkan *employee creativity* menghadirkan tantangan tersendiri. Penelitian oleh Alvarez-Huerta et al., (2022) menyoroti pentingnya keyakinan individu dalam menghasilkan ide-ide inovatif, karena keyakinan ini berakar pada kepercayaan diri, pengetahuan, dan keterampilan. *Self-efficacy*, secara khusus, merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menghasilkan hasil yang kreatif.

*Digital leadership* tidak hanya menuntut pemimpin untuk menguasai teknologi, tetapi juga memerlukan kemampuan untuk memupuk *creative self-*

*efficacy* dan kreativitas di kalangan karyawan dalam rangka menumbuhkan *innovative work behavior*. *Creative self-efficacy*, yaitu keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif, memainkan peran penting dalam mendukung inovasi di tempat kerja (Tierney & Farmer, 2011; Tomczak et al., 2023). Pemimpin digital yang efektif harus mampu memberikan dorongan dan menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana karyawan merasa yakin akan kemampuan kreatif mereka dan terdorong untuk mengeksplorasi ide-ide baru serta solusi inovatif (Gong et al., 2009).

Selain itu, kreativitas merupakan komponen kunci dalam *Innovative work behaviour*, karena melalui kreativitas, karyawan dapat menciptakan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah dan mengembangkan produk atau layanan yang lebih baik ((Erhan et al., 2022) *Digital leadership* yang mendukung dan mendorong kreativitas tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga mendorong pencapaian inovasi yang lebih tinggi dalam organisasi (H. S. ud din Khan et al., 2023). Dengan demikian, kombinasi antara *digital leadership* yang efektif, *creative self-efficacy*, dan kreativitas dapat menghasilkan *Innovative work behaviour* yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era digital.

*Knowledge sharing*, yang melibatkan pertukaran informasi untuk menghasilkan ide-ide kreatif, berperan penting dalam mendorong *creative self-efficacy*. Proses penciptaan ide kreatif membutuhkan akuisisi dan pertukaran pengetahuan dengan orang lain (Asad et al., 2021). Pemimpin memiliki peran kunci dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan yang terbuka dalam tim, menghindari kebocoran pengetahuan (H. S. ud din Khan et al., 2023).

Namun demikian, di era digital, pendekatan kepemimpinan tradisional mungkin tidak lagi memadai. Organisasi membutuhkan paradigma kepemimpinan baru yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan konvensional dengan fokus pada inovasi, seperti yang diusulkan oleh (Gao & Bai, 2011). Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pentingnya *digital leadership* dan dampaknya terhadap *Innovative work behaviour*, yang merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi.

Peran kepemimpinan menjadi semakin penting, dan penelitian dari (Avolio et al., 2000) memperkenalkan istilah *digital leadership*, yaitu kombinasi antara gaya

kepemimpinan dan keterampilan dalam menggunakan teknologi. Hal ini mendorong penelitian lanjutan yang lebih cermat untuk mengkaji *digital leadership*. Selain itu, Bandura, (1986) menemukan bahwa meskipun banyak studi telah berfokus pada hubungan antara kepemimpinan dan perilaku inovatif karyawan, peran *digital leadership* dan mekanisme yang mendasari perilaku inovatif karyawan masih belum jelas. Ini mengungkapkan bahwa perubahan tersebut tidak hanya berkaitan dengan tantangan kemajuan teknologi, tetapi juga melibatkan pengembangan kompetensi kepemimpinan yang perlu diperbarui.

## **B. Identifikasi Masalah**

Di era digital yang berkembang pesat, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi melalui inovasi berkelanjutan yang bersumber dari kreativitas dan *innovative work behaviour (IWB)* karyawan. Namun, masih banyak organisasi yang belum sepenuhnya memahami maupun mengimplementasikan peran strategis *digital leadership* dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi. Padahal, *digital leadership* tidak hanya menuntut pemimpin menguasai teknologi, tetapi juga menekankan kemampuan untuk menumbuhkan *creative self-efficacy (CSE)* dan *employee creativity (EC)* sebagai fondasi utama dalam membangun *IWB*.

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gaps*) yang masih belum terjawab secara komprehensif. Pertama, terdapat *contextual gap*, karena sebagian besar studi mengenai *digital leadership* dan *IWB* masih berfokus pada sektor teknologi dan jasa di negara maju. Penelitian yang secara spesifik mengkaji konteks *research and development (R&D)* industri otomotif di negara berkembang, khususnya Indonesia, masih relatif terbatas, padahal karakteristik industri, budaya organisasi, dan tingkat digitalisasi yang berbeda berpotensi menghasilkan dinamika inovasi yang tidak sama.

Kedua, terdapat *mechanism gap*, yaitu keterbatasan pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana *digital leadership* memengaruhi *IWB*. Meskipun beberapa studi menemukan pengaruh positif *digital leadership* terhadap inovasi melalui kreativitas dan efikasi diri karyawan (Zuraik & Kelly, 2019; Kahai et al., 2020), masih sedikit penelitian yang menguji mekanisme mediasi secara serial, khususnya peran *creative self-efficacy* yang mendorong

*employee creativity*, yang selanjutnya membentuk *innovative work behaviour*. Akibatnya, proses internal yang menjembatani kepemimpinan digital dan perilaku inovatif karyawan belum tergambarkan secara utuh.

Ketiga, terdapat *boundary condition gap*, terkait dengan kondisi kontekstual yang memengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku karyawan dapat menjadi lemah atau bahkan tidak signifikan ketika organisasi memiliki tingkat *knowledge sharing* yang tinggi, sehingga memunculkan fenomena *substitutes for leadership* (Kerr & Jermier, 1978; Hoch et al., 2018). Namun, peran *knowledge sharing* maupun *team-member goal transparency (TMGT)* sebagai faktor moderasi dalam hubungan *digital leadership* dan *IWB* masih jarang diuji secara empiris, terutama dalam konteks industri manufaktur berbasis teknologi.

Konteks industri otomotif Indonesia menjadi relevan dan strategis untuk dikaji karena sektor ini tengah berada pada fase transisi menuju *Industry 4.0*, dengan tekanan tinggi terhadap inovasi desain, efisiensi produksi, serta integrasi digital dalam aktivitas R&D. Dalam kondisi tersebut, keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatif mereka (*creative self-efficacy*) sering kali belum berkembang optimal akibat terbatasnya dorongan kepemimpinan, kurangnya ruang eksperimentasi, serta praktik *knowledge sharing* yang belum terbuka dan terstruktur. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara potensi sumber daya manusia dan praktik kepemimpinan digital yang dibutuhkan untuk mendorong inovasi berkelanjutan.

Tekanan kompetitif, percepatan teknologi, dan tuntutan inovasi berkelanjutan yang dihadapi industri otomotif menunjukkan bahwa masalah utama organisasi bukan semata keterbatasan teknologi, melainkan kemampuan internal dalam menghasilkan dan mengimplementasikan ide baru secara konsisten. Kondisi ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi organisasi sangat bergantung pada *innovative work behaviour (IWB)* karyawan sebagai motor utama inovasi di tingkat operasional. Namun demikian, *IWB* tidak muncul secara spontan; ia membutuhkan lingkungan kepemimpinan yang mampu membangun keyakinan individu atas kapasitas kreatifnya (*creative self-efficacy*), menstimulasi ekspresi ide baru (*employee creativity*), serta didukung oleh konteks pertukaran pengetahuan yang

kondusif (*knowledge sharing*). Dalam kerangka ini, digital leadership diposisikan sebagai mekanisme strategis yang tidak hanya mengarahkan pemanfaatan teknologi, tetapi juga membentuk kondisi psikologis dan sosial yang memungkinkan IWB berkembang secara optimal. Oleh karena itu, pemahaman mengenai masalah yang dihadapi industri otomotif perlu diarahkan pada kebutuhan organisasi untuk memperkuat inovasi secara berkelanjutan, yang pada akhirnya menempatkan *innovative work behaviour* karyawan sebagai prasyarat utama keberhasilan inovasi. Dalam kerangka ini, digital leadership berperan penting dalam membentuk kondisi psikologis dan sosial yang mendukung munculnya IWB, khususnya melalui penguatan *creative self-efficacy* dan *employee creativity*, dengan *knowledge sharing* sebagai konteks yang memperkuat atau melemahkan proses tersebut. Landasan konseptual ini menjadi krusial untuk menjelaskan dinamika inovasi di industri otomotif Indonesia secara lebih komprehensif dan kontekstual.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan mengembangkan model konseptual yang mengintegrasikan *digital leadership*, *creative self-efficacy*, *employee creativity*, dan *knowledge sharing* dalam menjelaskan pembentukan *innovative work behaviour* di industri otomotif Indonesia. Pendekatan ini diharapkan dapat memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis dan sosial yang menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap perilaku inovatif karyawan, sekaligus memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan teori kepemimpinan di era digital.

### **C. Pembatasan Penelitian**

Penelitian ini disusun dalam beberapa bagian utama yang mengikuti pengantar dan sekaligus menegaskan ruang lingkup serta batasan penelitian.

Pertama, penelitian ini mengkaji dimensi penyusun *innovative work behaviour (IWB)* pada konteks fungsi *research and development (R&D)* industri otomotif. Fokus pada R&D dipilih karena fungsi ini merupakan pusat penciptaan, pengujian, dan implementasi ide baru yang secara langsung merepresentasikan proses inovasi organisasi, sehingga paling relevan untuk mengamati dinamika *IWB*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu karyawan R&D, bukan tim atau

unit organisasi, dengan pertimbangan bahwa *IWB*, *creative self-efficacy*, dan *employee creativity* merupakan konstruk yang berakar pada persepsi dan perilaku individual.

Kedua, penelitian ini bertujuan menjawab kesenjangan literatur mengenai peran *digital leadership* dalam menjembatani mekanisme tim dan mekanisme individual melalui pengujian mediasi serial *creative self-efficacy* dan *employee creativity* dalam membentuk *IWB*.

Ketiga, penelitian ini mengkaji *knowledge sharing* sebagai variabel moderasi yang berfungsi sebagai konteks sosial yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh *digital leadership* terhadap mekanisme psikologis dan perilaku inovatif karyawan.

Keempat, studi ini menggunakan desain penelitian cross-sectional dengan pengambilan data pada satu periode waktu tertentu dan menerapkan analisis mediasi serial serta moderasi untuk menjelaskan kerangka *social cognitive theory*. Keterbatasan desain lintas waktu ini membatasi kemampuan penelitian dalam menarik kesimpulan kausal jangka panjang, serta membatasi generalisasi temuan ke konteks industri, fungsi organisasi, atau negara lain di luar cakupan penelitian. Selain itu, cakupan organisasi dalam penelitian ini terbatas pada sejumlah perusahaan otomotif yang memiliki fungsi R&D aktif di Indonesia, dengan lokasi dan karakteristik organisasi yang relatif homogen. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan secara kontekstual dan menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan desain longitudinal, unit analisis tim atau organisasi, serta perluasan konteks industri dan geografis.

#### **D. Rumusan Masalah**

##### **Pengaruh Langsung**

1. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*?
2. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Creativity*?
3. Apakah *Digital Leadership* berpengaruh terhadap *Creative Self-Efficacy*?
4. Apakah *Creative Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Employee Creativity*?
5. Apakah *Creative Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*?

6. Apakah *Employee Creativity* berpengaruh terhadap *Innovative Work Behaviour*?

#### **Pengaruh Mediasi**

7. Apakah *Creative Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Creativity*?
8. Apakah *Creative Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour*?
9. Apakah *Employee Creativity* memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour*?
10. Apakah *Employee Creativity* memediasi hubungan antara *Creative Self-Efficacy* dan *Innovative Work Behaviour*?
11. Apakah *Creative Self-Efficacy* dan *Employee Creativity* memiliki efek **mediasi serial** dalam pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour*?

#### **Pengaruh Moderasi**

12. Apakah *Knowledge Sharing* memoderasi hubungan antara *Digital Leadership* dan *Creative Self-Efficacy*?
13. Apakah *Knowledge Sharing* memoderasi efek mediasi *Creative Self-Efficacy* dari *Digital Leadership* terhadap *Innovative Work Behaviour* (moderated mediation)?

#### **E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji peran *digital leadership* dan *knowledge sharing* dalam merangsang *creative self-efficacy* dan *employee creativity* untuk mendorong *innovative work behaviour* di tim R&D dalam sektor otomotif, seiring dengan meningkatnya permintaan pelanggan terhadap kendaraan listrik. Hasil penelitian ini diharapkan berguna untuk berkontribusi terhadap *Sustainable Development Goal (SDG) 9* yang bertujuan untuk membangun infrastruktur yang tangguh, mendorong industrialisasi yang inklusif dan berkelanjutan, serta memperkuat inovasi. Lebih lanjut, berdasarkan beberapa pertanyaan di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian yang dipaparkan untuk menguji, menganalisis, merumuskan, mengidentifikasi, dan menemukan pemahaman

yang lebih mendalam mengenai penguatan kapasitas sumber daya manusia, antara lain:

1. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative work behaviour*.
2. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Employee Creativity*.
3. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Creative Self-Efficacy*.
4. Pengaruh *Creative self-efficacy* terhadap *Innovative work behaviour*.
5. Pengaruh *Creative self-efficacy* terhadap *Employee Creativity*.
6. Pengaruh *Employee Creativity* terhadap *Innovative work behaviour*.
7. Peran moderasi *Knowledge Sharing* terhadap hubungan antara *Digital Leadership* dan *Creative Self-Efficacy*.
8. Peran mediasi *Creative self-efficacy* dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Creativity*.
9. Peran mediasi *Creative self-efficacy* dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Innovative work behaviour*.
10. Peran mediasi *Employee Creativity* dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Innovative work behaviour*.
11. Peran mediasi *Employee Creativity* dalam hubungan antara *Creative self efficacy* dan *Innovative work behaviour*.
12. Peran mediasi serial *Creative self-efficacy* dan *Employee Creativity* dalam pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative work behaviour*.
13. Peran moderasi *Knowledge Sharing* pada efek mediasi *Creative self-efficacy* dari pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Innovative work behaviour*.

#### **Tujuan Teoretis (Theoretical Objectives)**

Secara teoritis, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Digital Leadership (DL)* terhadap *Innovative Work Behaviour (IWB)* secara langsung maupun tidak langsung.
2. Menjelaskan mekanisme psikologis melalui *Creative Self-Efficacy (CSE)* dan *Employee Creativity (EC)* yang berperan sebagai variabel mediasi tunggal dan serial dalam hubungan antara DL dan IWB.
3. Menguji peran kontekstual *Knowledge Sharing (KS)* sebagai variabel moderasi, baik pada hubungan langsung (DL → CSE) maupun pada efek mediasi tidak

langsung (DL → CSE → IWB), untuk memperluas pemahaman terhadap *Substitutes for Leadership Theory* dan *Social Cognitive Theory*.

4. Mengembangkan model konseptual baru yang mengintegrasikan kepemimpinan digital, efikasi diri kreatif, kreativitas karyawan, dan berbagi pengetahuan dalam satu kerangka teoritis yang menjelaskan perilaku inovatif karyawan di sektor manufaktur berbasis R&D.

### **Tujuan Praktis (Practical Objectives)**

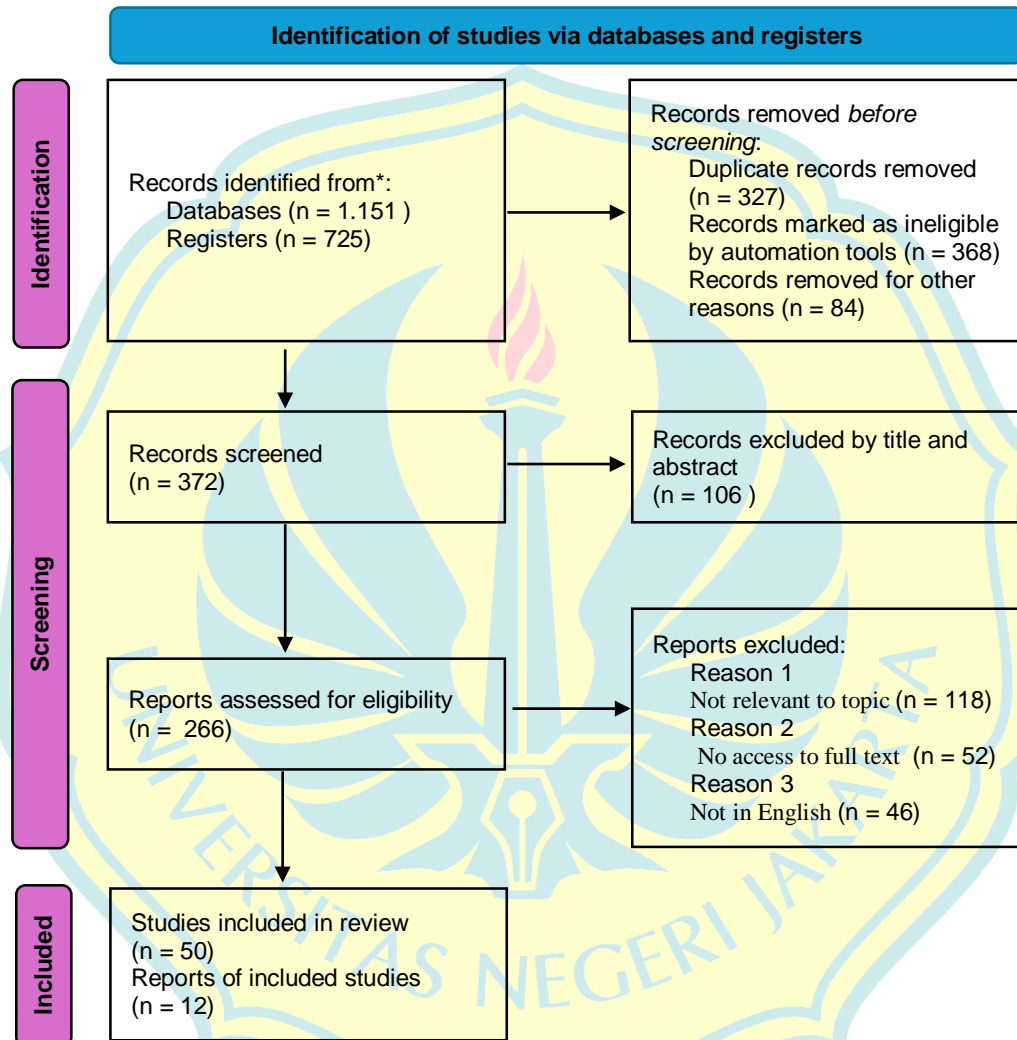
Secara praktis, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengidentifikasi faktor kepemimpinan digital dan sosial yang paling berpengaruh dalam membangun *creative self-efficacy* dan *employee creativity* di lingkungan kerja R&D otomotif Indonesia.
2. Memberikan rekomendasi strategis bagi manajemen industri otomotif dalam meningkatkan efektivitas digital leadership dan knowledge sharing untuk memperkuat budaya inovatif dan kesiapan terhadap transformasi kendaraan listrik.
3. Menyusun model pengembangan SDM berbasis digital, yang dapat diimplementasikan secara terukur dalam periode 2025–2027, untuk memperkuat inovasi produk, efisiensi produksi, dan kolaborasi lintas tim R&D.
4. Mendorong kebijakan organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan berbagi pengetahuan, guna menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan sesuai dengan arah SDG 9 dan peta jalan *Making Indonesia 4.0*.

### **F. State of the Art**

Innovative Work Behaviour (IWB) merupakan konsep yang berakar dari kajian inovasi organisasi, yang mengalami perkembangan seiring dengan perubahan cara individu berkontribusi terhadap proses inovasi di dalam organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai dimensi IWB, namun belum terdapat kesepakatan yang bersifat konklusif. Awalnya, IWB dipandang sebagai konstruk unidimensional, kemudian berkembang menjadi multidimensional seiring dengan semakin kompleksnya konteks organisasi modern. Dalam perkembangannya, dimensi yang semula terbatas pada tiga aspek utama kini

diperluas untuk mencakup dimensi tambahan yang mencerminkan dinamika peran karyawan dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide inovatif di era digital. Berikut adalah perkembangan pengukuran *Innovative work behaviour*.



**Gambar 1.3 Systematic Literature Review: Innovative Work Behaviour**

Dengan menggunakan teknik *systematic literature review* data diambil menggunakan database scopus, dan *google scholar*. Melalui identifikasi literatur, pencarian literatur dengan menggunakan kata kunci "*Innovative Work Behavior*" pada basis data Scopus dan *google scholar* pada *publish of perish* menghasilkan 1,151 artikel. Karena hasil IWB yang sangat banyak dan sulit untuk dianalisis, beberapa indikator dalam basis data Scopus seperti tahun publikasi 2016-2022, kata kunci spesifik seperti *innovative work behavior*, *innovation*, dan *innovative behaviour*, pada bidang subjek Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi. Selanjutnya,

tahapan penyaringan kedua menghasilkan 372 artikel dan setelah dilakukan identifikasi lebih jauh dari judul dan abstrak terdapat 266 artikel yang dapat dilanjutkan identifikasi mendalam,

Namun, terdapat beberapa artikel yang tidak sesuai dengan topik karena tidak mencakup kejelasan mengenai *antecedents*, tidak bisa di buka artikelnya, dan tidak berbahasa inggris sehingga artikel yang dapat di ambil dari 50 artikel dan hanya 12 artikel yang dapat diambil untuk menganalisa dimensi penyusun *innovative work behavior* untuk diteliti lebih jauh.

Tahapan selanjutnya setelah dikumpulkan 12 artikel yang siap untuk diolah, maka dilakukan kajian lebih dalam untuk menjelaskan perkembangan dimensi dari waktu ke waktu yang disajikan pada tabel 3 di bawah ini.

**Tabel 1.2 State of the Art Pengembangan *Innovative Work Behaviour***

Peneliti (Tahun)	Dimensi	Jumlah Butir Pernyataan
Messmann & Mulder (2012)	- <i>Opportunity exploration</i>	24
	- <i>Idea generation</i>	
	- <i>Idea promotion</i>	
Steyn & de Bruin (2019)	- <i>Idea realization</i>	14
	- <i>Reflection</i>	
	- <i>Opportunity Exploration</i>	
	- <i>Generativity</i>	
	- <i>Investigation</i>	
	- <i>Championing</i>	
	- <i>Application</i>	
	- <i>Opportiniy explorarion</i>	
Lambriex-Schmitz et al., (2020)	- <i>Idea generation</i>	20
	- <i>Idea promotion</i>	
	- <i>Idea realization</i>	
	- <i>Idea sustainability</i>	
Dahiya & Raghuvanshi (2022)	- <i>Idea Generation</i>	20
	- <i>Information investigation</i>	
	- <i>Idea Championing</i>	
	- <i>Idea Implementation and application</i>	

Pada masa awal *innovative work behaviour* pengukuran dilakjkan melalui satu dimensi saja Scott & Bruce (1994); Rasu & green (1997) sebelum akhirnya peneliti (Vallas et al., 2022) mempopulerkan melalui tiga dimensi, yaitu *idea generation*, *idea promotion* dan *idea realization*. Terdapat beberapa tahapan dalam

implementasi penelitian ini. Pertama, saat ide baru dihasilkan, ide tersebut perlu dipromosikan dan diperjuangkan karena adanya perubahan dari cara kerja yang sudah ada, dan mungkin menghadapi penolakan.

Langkah ini mencakup membangun dukungan, mempromosikan ide kepada pihak-pihak yang potensial mendukung. Pada tahap akhir, penerapan ide baru melibatkan pembuatan prototipe atau model dari produk, teknologi, atau proses baru, menguji dan memodifikasi prototipe tersebut, serta membiasakan cara kerja baru tersebut hingga menjadi bagian dari proses kerja rutin dalam kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Meskipun secara konseptual *Innovative Work Behavior* (IWB) sering dianggap sebagai konstruk yang multidimensional, sebagian besar alat ukur yang telah dikembangkan oleh para peneliti justru masih bersifat unidimensional. Beberapa peneliti yang menggunakan pendekatan unidimensional dalam mengukur IWB antara lain adalah Scott dan Bruce (1994), Bunce dan West (1995), Spreitzer (1995), Basu dan Green (1997), Scott dan Bruce (1998), Janssen (2000), serta Reuvers et al. (2008). Mereka cenderung melihat IWB sebagai satu kesatuan perilaku inovatif secara umum tanpa memisahkan tahapan atau dimensi yang lebih spesifik. Sebaliknya, pendekatan multidimensional digunakan oleh peneliti seperti (Kleysen dan Street 2001); (Krause 2004); (Dorenbosch et al. 2005); (De Jong & Den Hartog 2010), (Messmann & Mulder 2012), (Steyn dan de Bruin 2019); dan (Dahiya & Raghuvanshi, 2022a)

Sehingga, dalam penelitian ini mengembangkan lebih jauh dimensi dalam *innovative work behaviour yang diambil* dari beberapa peneliti, Pertama penelitian (De Jong & Den Hartog, 2010a) membuat menjadi 4 dimensi yaitu *idea exploration, idea generation, idea championing, dan idea realization* sementara (Lambriex-Schmitz et al., 2020) membuat menjadi 5 dimensi, yaitu *Opportunity Exploration (OE), Idea Generation (IG), Idea Promotion (IP), Idea Realization (IR)* dan *Idea Sustainability (IS)*, peneliti lainnya (Dahiya & Raghuvanshi, 2022a) menambahkan satu dimensi yaitu *information investigation*, menjadi: *Opportunity Exploration (OE), Idea Generation (IG), Information Investigation (II), Idea Championing (IC), Idea Implementation and Application (IA)*

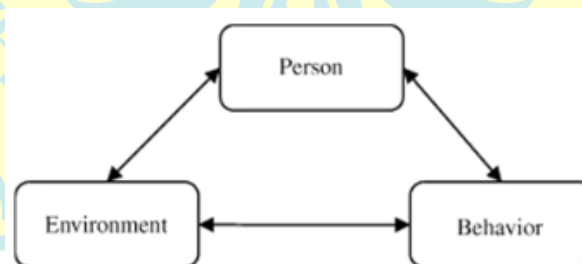
Melihat adanya kesenjangan dalam beberapa penelitian sebelumnya, maka penelitian ini mengangkat kebaruan dengan menggabungkan menjadi 6 dimensi, yaitu : *Opportunity Exploration (OE)*, *Idea Generation (IG)*, *Information Investigation (II)*, *Idea championing (IP)*, *Idea Realization (IR)* dan *Idea Sustainability (IS)*

**Tabel 1.3** Kebaruan *Innovative Work Behaviour*

Variabel	Dimensi
<i>Innovative work behaviour</i> (peneliti 2025)	<i>Opportunity Exploration</i>
	<i>Idea Generation</i>
	<i>Information Investigation</i>
	<i>Idea Championing/Promoting</i>
	<i>Idea Realization</i>
	<i>Idea Sustainability</i>

Kemudian, untuk mengkonfirmasi ke-enam dimensi dalam *Innovative work behaviour* akan dilakukan analisis faktor melalui uji *Exploratory Factor Analysis (EFA)* sebagai langkah awal dalam penelitian untuk mengeksplorasi data sebelum melakukan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*.

Lebih lanjut, penelitian ini mengkaji lebih dalam terjadinya *innovative work behaviour* dengan teori *social cognitive theory* untuk menjelaskan proses yang terjadi pada dinamika perilaku organisasi



**Gambar 1.4** *Social Cognitive Theory*

*Social Cognitive Theory (SCT)*, yang diperkenalkan oleh Bandura, (1994) untuk memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai bagaimana perilaku inovatif dapat dimengerti dan dikembangkan di dalam organisasi. Model ini menggambarkan hubungan dinamis dan saling mempengaruhi antara tiga elemen utama: *Person* (Individu), *Behavior* (Perilaku), dan *Environment* (Lingkungan).

1. **Individu (Person)** – Elemen ini mencakup faktor-faktor personal, seperti karakteristik internal seseorang (misalnya, kepercayaan diri, sikap, nilai, dan motivasi). Faktor-faktor internal ini mempengaruhi bagaimana individu

berperilaku dalam berbagai situasi, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku dan lingkungan mereka.

2. **Perilaku (*Behavior*)** – Perilaku merujuk pada tindakan dan respons yang dihasilkan oleh individu dalam situasi tertentu. Perilaku ini tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu tetapi juga mempengaruhi bagaimana lingkungan di sekitarnya merespons dan beradaptasi.
3. **Lingkungan (*Environment*)** – Lingkungan mencakup faktor eksternal yang berinteraksi dengan individu, termasuk kondisi sosial, budaya, dan fisik yang mengelilingi individu. Lingkungan ini mempengaruhi perilaku seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku dan keputusan yang diambil oleh individu.

Dalam model ini, terdapat hubungan timbal balik di mana setiap elemen saling memengaruhi secara berkelanjutan. Sebagai contoh, perilaku individu dapat mengubah lingkungannya, yang pada gilirannya mempengaruhi individu tersebut kembali. Demikian pula, lingkungan dapat memengaruhi perilaku dan proses berpikir individu, yang pada akhirnya membentuk kembali karakteristik dan keputusan individu tersebut.

Penelitian ini bermaksud mengkaji model dari *social cognitive theory* yang sebelumnya di kenalkan oleh (Bandura, 1994) dengan menggunakan *digital leadership* dalam *creative self-efficacy* dan *employee creativity* sebagai serial mediasi terhadap IWB dengan menggunakan metode analisis *moderation mediation* sebagai pembaharuan dari kajian sebelumnya.

*Intelligentia - Dignitas*

