

PERILAKU KREATIF DAN INOVASI KARYAWAN SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW TENTANG DETERMINAN MEKANISME DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TAHUN 2021 HINGGA 2026

Alfin Farhan Ramadhani, Uswatun Hasanah, Siti Anisa Putri Rofikan, Arief Da silva, Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunodjoyo Madura

Email: anonimmk2004@gmail.com, uh1413600@gmail.com, sitianisapr@gmail.com, arepdasilva000@gmail.com

Abstrak

Gagasan karyawan yang baru dan bermanfaat belum selalu berkembang menjadi inovasi yang diterapkan dalam pekerjaan. Perbedaan antara pembentukan dan realisasi ide menjadi perhatian kajian ini, terutama ketika transformasi digital serta perubahan desain kerja meningkatkan kebutuhan adaptasi organisasi. Penelitian bertujuan menyintesis determinan, mekanisme psikososial, kondisi batas, dan hasil perilaku kreatif serta innovative work behavior (IWB) dalam perspektif pengembangan sumber daya manusia. Naskah menggunakan systematic literature review dengan kerangka pelaporan PRISMA 2020. Penelusuran mencakup artikel jurnal periode 2021-2026 melalui platform penerbit dan jurnal internasional maupun nasional, dilengkapi delapan artikel yang disaring dengan kriteria kelayakan yang sama. Alur seleksi yang dilaporkan mencakup 63 rekaman awal, 50 rekaman setelah deduplikasi, 33 artikel yang dinilai melalui teks lengkap, dan 28 studi empiris yang diikutkan dalam sintesis. Analisis tematik mengelompokkan faktor pendahulu ke dalam sumber daya individual, relasional, organisasional, dan digital. Motivasi, keamanan psikologis, keterikatan kerja, efikasi diri, resiliensi, berbagi pengetahuan, dan voice menjelaskan sejumlah hubungan antarkonstruksi. Kreativitas berkenaan dengan pengembangan ide baru yang berguna, sedangkan IWB mencakup pula eksplorasi peluang, promosi, implementasi, dan realisasi. Penghargaan, iklim inovasi, tuntutan pekerjaan, ketergantungan tugas, kesiapan teknologi, serta keterampilan karyawan menjadi kondisi yang perlu diperhitungkan. Kerangka Resources-Mechanisms-Creativity-IWB-Outcomes diajukan untuk menghubungkan temuan tersebut dengan agenda pengembangan karyawan. Implikasinya menekankan keterpaduan pembelajaran, kepemimpinan, pertukaran pengetahuan, otonomi terkelola, dan penggunaan AI yang berpusat pada manusia. Heterogenitas studi dan keterbatasan dokumentasi pencarian membatasi kekuatan kesimpulan kajian.

Kata kunci: perilaku kreatif; employee creativity; innovative work behavior; pengembangan sumber daya manusia; systematic literature review; PRISMA

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

Novel and useful employee ideas do not always develop into innovations that are implemented at work. This review examines the relationship between idea development and realization as digital transformation and changing work arrangements increase organizations' need to adapt. It synthesizes the determinants, psychosocial mechanisms, boundary conditions, and outcomes of employee creativity and innovative work behavior (IWB) from a human resource development perspective. The manuscript uses a systematic literature review with PRISMA 2020 as its reporting framework. The search covers journal articles published between 2021 and 2026 through international and national publisher and journal platforms, supplemented by eight articles screened against the same eligibility criteria. The reported selection process comprises 63 initial records, 50 records after deduplication, 33 full-text assessments, and 28 empirical studies included in the synthesis. Thematic analysis groups antecedents into individual, relational, organizational, and digital resources. Motivation, psychological safety, work engagement, self-efficacy, resilience, knowledge sharing, and employee voice explain several relationships across the studies. Creativity concerns the development of novel and useful ideas, whereas IWB also involves opportunity exploration, idea promotion, implementation, and realization. Rewards, innovation climate, job demands, task interdependence, technological readiness, and employee skills shape these relationships. The proposed Resources-Mechanisms-Creativity-IWB-Outcomes framework connects the findings with an HRD agenda emphasizing coordinated learning, leadership, knowledge sharing, controlled autonomy, and human-centered AI. Study heterogeneity and incomplete search documentation limit the strength of the review's conclusions.

Keywords: *creative behavior; employee creativity; innovative work behavior; human resource development; systematic literature review; PRISMA*

1. Pendahuluan

Digitalisasi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan mengubah cara karyawan memperoleh informasi serta menyelesaikan tugas. Kerja hibrida dan perubahan ekspektasi pelanggan turut memperluas kebutuhan untuk menyesuaikan proses kerja. Dalam kondisi tersebut, efisiensi rutin perlu disertai kemampuan menemukan alternatif dan menerapkan perbaikan yang memberi manfaat. Kreativitas karyawan dan innovative work behavior (IWB) menjadi relevan karena keduanya berkaitan dengan pembaruan yang berawal dari tindakan individu. Perspektif pengembangan sumber daya manusia menempatkan proses ini sebagai bagian dari penggunaan pengetahuan dan kompetensi di tempat kerja. Karyawan membutuhkan kesempatan mengidentifikasi masalah, mengembangkan gagasan, dan memperoleh dukungan untuk mewujudkannya.

Employee creativity mengacu pada pengembangan ide yang memiliki kebaruan dan kegunaan. IWB memiliki cakupan lebih luas, meliputi eksplorasi peluang, penciptaan ide, penyampaian gagasan, pencarian dukungan, dan realisasi dalam pekerjaan. Volery dan Tarabashkina (2021) menemukan bahwa kreativitas karyawan berperan penting terhadap IWB dan, pada konteks studi tersebut, pengaruhnya lebih kuat dibandingkan sejumlah faktor organisasional. Bukti Indonesia memberi dukungan yang sejalan. Salsabila dan Mansyur (2024) menempatkan kreativitas sebagai prediktor IWB, sedangkan Achdian dan Setiawan (2025) menunjukkan peran mediasi IWB dalam hubungan kreativitas dengan kinerja. Temuan ini memberi alasan untuk memisahkan kualitas ide dari tindakan yang memungkinkan ide diterapkan. Keduanya berhubungan, tetapi tidak mengukur aspek perilaku yang sepenuhnya sama.

Literatur periode 2021-2026 menelaah kreativitas dan IWB melalui beragam kelompok faktor. Personal mastery, ketekunan, resiliensi, otonomi, dan motivasi dibahas sebagai sumber daya individual. Penelitian lain berfokus pada pertukaran pengetahuan, voice, keamanan psikologis, keterikatan kerja, serta kepemimpinan. Pada tingkat sistem, studi HRM mengkaji dukungan organisasi, high-performance work systems, praktik kontrol dan komitmen, serta iklim inovasi. Penggunaan AI menambah persoalan baru karena manfaat teknologi bagi kreativitas dapat berbeda menurut keterampilan karyawan. Keragaman tersebut memperluas pengetahuan tentang determinan, tetapi hubungan antartingkat sulit dibaca jika setiap prediktor diperlakukan terpisah. Sintesis diperlukan untuk menelaah bagaimana sumber daya dan kondisi kerja saling berkaitan dalam proses pengembangan gagasan.

Perbedaan hasil antarsektor Indonesia memperlihatkan perlunya mempertimbangkan konteks. Studi di PTPN X membahas faktor internal dan eksternal dalam perilaku kreatif selama perubahan kerja (Oktavia & Anshori, 2021). Pada asuransi, orientasi belajar, berbagi pengetahuan, dan motivasi berkaitan dengan perilaku kreatif serta kinerja (Anshori et al., 2022). Penelitian bank syariah menemukan peran otonomi dan resiliensi terhadap IWB, tetapi tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan antara umpan balik dan IWB (Suhandiah et al., 2023). Sementara itu, penelitian perbankan Anshori et al. (2026) menempatkan perilaku kreatif sebagai mekanisme penghubung orientasi belajar, berbagi pengetahuan, dan reputasi kepemimpinan dengan kinerja, dengan penghargaan sebagai penguat hubungan kreativitas dan kinerja. Hasil-hasil ini tidak dapat disamakan begitu saja karena tugas, regulasi, dan karakter sampelnya berbeda.

Kajian mengenai kepemimpinan dan IWB telah memberi penjelasan tentang sejumlah mekanisme perilaku. Ruang sintesis yang menjadi perhatian artikel ini terletak pada hubungan kreativitas sebagai pembentukan gagasan dengan IWB sebagai pengembangan dan realisasi gagasan. Review memusatkan pembahasan pada jalur creativity-to-IWB beserta konfigurasi sumber daya individual, relasional, organisasional, dan digital yang mendukungnya. Bagi human resource development (HRD), pemisahan tahap tersebut membantu menentukan kebutuhan pengembangan secara lebih tepat. Kemampuan menghasilkan alternatif perlu dihubungkan dengan kesempatan menyampaikan ide, memperoleh pengetahuan, dan mengakses sarana implementasi. Dengan demikian, sasaran pengembangan dapat ditelaah dari kemampuan personal sekaligus kondisi yang memungkinkan kemampuan itu digunakan.

Penelitian ini bertujuan memperjelas hubungan konseptual perilaku kreatif dan IWB, memetakan faktor pendahulunya, serta mengidentifikasi mekanisme mediasi dan kondisi

moderasi dalam studi yang ditelaah. Kajian juga menyintesis hasil yang berkaitan dengan kedua konstruk dan menurunkan implikasi bagi HRD. Kontribusi yang ditawarkan berupa kerangka Resources-Mechanisms-Creativity-IWB-Outcomes. Kerangka tersebut menghubungkan pengembangan gagasan, proses psikososial, sistem HRM, dan konteks digital dalam satu penjelasan konseptual. Model dimaksudkan sebagai dasar untuk menyusun pertanyaan penelitian lanjutan. Hubungan yang dirumuskan tetap perlu diuji, terutama karena bukti primer berasal dari desain serta konteks kerja yang beragam.

2. Pertanyaan Penelitian

Kode	Pertanyaan Penelitian
RQ1	Bagaimana literatur 2021-2026 mendefinisikan dan membedakan perilaku kreatif atau kreativitas karyawan dengan IWB?
RQ2	Faktor individual, relasional, organisasional, dan digital mana yang berulang kali berkaitan dengan kreativitas karyawan serta IWB?
RQ3	Bagaimana mediator dan moderator menjelaskan pembentukan kreativitas serta hubungannya dengan IWB?
RQ4	Hasil pada tingkat individu dan organisasi apa yang dikaitkan dengan kreativitas karyawan serta IWB?
RQ5	Kesenjangan penelitian dan implikasi PSDM apa yang dapat dirumuskan dari perbandingan temuan antarstudi?

3. Metode

3.1 Desain Review dan Pedoman Pelaporan

Kajian dirancang sebagai systematic literature review (SLR), dengan PRISMA 2020 sebagai acuan pelaporan (Page et al., 2021). Acuan ini membantu menyajikan identifikasi rekaman, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan studi yang diikuti secara lebih terbuka. PRISMA merupakan pedoman pelaporan; penggunaannya tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa seluruh proses telah terdokumentasi atau bahwa studi primer bebas dari bias. Artikel menggunakan sintesis naratif-tematik karena konteks, desain, konstruk, dan ukuran hasil studi bervariasi. Meta-analisis tidak dilakukan. Fokus sintesis terletak pada hubungan yang dilaporkan, mekanisme yang menjelaskannya, dan kondisi yang dapat membantu memahami perbedaan hasil.

3.2 Strategi Pencarian

Naskah melaporkan penelusuran publikasi yang terbit sejak 1 Januari 2021 hingga 30 September 2026, dengan tanggal akhir pencarian 30 September 2026. Sumber penelusuran mencakup platform penerbit dan jurnal internasional maupun nasional, antara lain Elsevier/ScienceDirect, Springer Nature/BMC, Wiley, Taylor & Francis, Frontiers, PLOS, portal jurnal nasional, serta GARUDA ketika tersedia. Delapan PDF yang disediakan peneliti diperlakukan sebagai rekaman tambahan. Seluruh bahan tambahan dinilai menggunakan kriteria kelayakan yang sama dengan hasil penelusuran elektronik. Ketersediaan sebuah file

tidak menjadi alasan tunggal untuk memasukkannya ke dalam korpus. Rincian kueri per platform dan jumlah rekaman menurut sumber belum disertakan dalam berkas ini, sehingga keterulangan penelusurannya masih terbatas.

Kueri utama yang dilaporkan menggabungkan istilah kreativitas karyawan, perilaku inovatif, dan populasi pekerja: ("employee creativity" OR "creative behavior" OR "creative performance") AND ("innovative work behavior" OR "employee innovative behavior" OR "innovation behavior") AND (employee OR worker OR staff). Istilah tambahan meliputi leadership, knowledge sharing, psychological safety, organizational climate, HRM, reward, autonomy, AI, digital leadership, dan hybrid work. Artikel berbahasa Inggris dan Indonesia dipertimbangkan. Penggunaan AND di antara kelompok kreativitas dan IWB dapat membatasi temuan pada rekaman yang memuat keduanya, sementara kriteria inklusi menerima kreativitas dan/atau IWB. Karena itu, kueri tambahan yang menjangkau masing-masing konstruk perlu didokumentasikan. Catatan ini menunjukkan kebutuhan pelaporan, bukan pernyataan bahwa pencarian tambahan tersebut telah dijalankan dalam penyuntingan ini.

Tabel 1. Strategi pencarian dan kriteria kelayakan

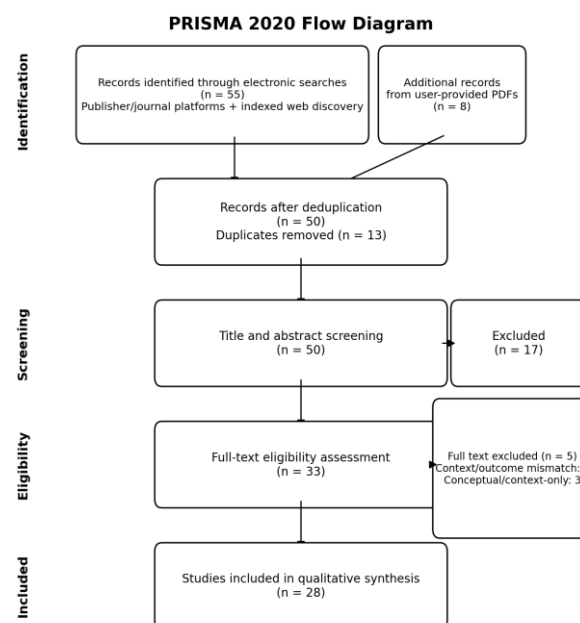
Komponen	Kriteria	Rasional
Periode	2021-2026 (hingga 30 September 2026)	Menangkap bukti lima tahun terakhir plus tahun berjalan.
Jenis sumber	Artikel jurnal peer-reviewed; studi empiris kuantitatif, kualitatif, atau mixed methods	Menjaga fokus pada evidence yang dapat dievaluasi secara metodologis.
Populasi/konteks	Karyawan, pekerja, profesional, staf, manajer dalam konteks organisasi/kerja	Menghindari studi kreativitas anak, pendidikan umum, atau kreativitas non-kerja.
Outcome/konstruk inti	Creative behavior/employee creativity/creative performance dan/atau IWB/employee innovative behavior	Memastikan relevansi langsung terhadap tema review.
Bahasa	Inggris atau Indonesia	Memungkinkan sintesis internasional dan konteks Indonesia.
Eksklusi	Editorial, buku, tesis, konferensi, artikel konseptual murni, review sekunder sebagai bukti inti, outcome yang tidak terkait kreativitas/IWB	Mencegah pencampuran evidence primer dengan sumber latar belakang.
Sumber tambahan	8 PDF dari peneliti; disaring dengan kriteria yang sama	Menjaga transparansi penggunaan bahan yang diberikan pengguna.

3.3 Proses Screening dan Ekstraksi Data

Alur seleksi dalam naskah mencatat 55 rekaman dari penelusuran elektronik dan delapan rekaman tambahan, sehingga total identifikasi berjumlah 63. Sebanyak 13 duplikasi dihapus dan 50 rekaman diteruskan ke penyaringan judul serta abstrak. Pada tahap ini, 17 rekaman dikeluarkan karena tidak sesuai dengan fokus konstruk, populasi kerja, atau persyaratan desain empiris. Penilaian teks lengkap dilakukan terhadap 33 artikel. Lima artikel kemudian dikeluarkan karena hanya menyediakan konteks, bersifat konseptual, atau tidak mengukur kreativitas maupun IWB secara langsung. Dengan demikian, 28 studi empiris dilaporkan masuk sintesis. Angka antar tahap konsisten secara aritmetis, tetapi daftar rekaman awal dan keputusan per artikel belum dilampirkan untuk verifikasi prosesnya.

Ekstraksi data mencakup penulis dan tahun, negara atau sektor, desain dan sampel, konstruk utama, serta posisi kreativitas dan IWB dalam model penelitian. Mediator, moderator, dan temuan yang relevan juga dicatat. Informasi tersebut menjadi dasar pengelompokan faktor pendahulu pada tingkat individual, relasional, organisasional, dan digital, kemudian dibandingkan dengan mekanisme psikososial, kondisi batas, serta hasil kerja. Pengodean ditujukan untuk membaca pola lintas studi tanpa mengabaikan konteks asalnya. Sumber dengan uraian metode atau temuan yang tidak cukup jelas tidak digunakan untuk inferensi spesifik. Jumlah penelaah, cara pemeriksaan hasil ekstraksi, dan prosedur penyelesaian perbedaan pengodean belum dijelaskan dalam naskah sumber; bagian tersebut perlu dilengkapi berdasarkan proses yang benar-benar dilakukan.

Gambar 1. Alur seleksi studi berdasarkan PRISMA 2020



Note: Counts reflect the documented search and screening conducted for this manuscript as of 30 September 2026.

Sumber: disusun penulis berdasarkan proses identifikasi dan screening penelitian ini.

3.4 Penilaian Kualitas dan Strategi Sintesis

Penilaian kelayakan menggunakan kriteria minimum, yaitu tujuan yang jelas, populasi atau konteks yang dapat dikenali, penjelasan pengumpulan data, analisis yang sesuai dengan desain, serta temuan yang berkaitan dengan kreativitas atau IWB. Kriteria tersebut berfungsi sebagai pemeriksaan kelayakan metodologis dan tidak diperlakukan sebagai skor kualitas gabungan. Artikel konseptual dan review sekunder dapat membantu pembahasan konteks, tetapi tidak dihitung dalam 28 studi empiris inti. Sintesis membandingkan pola yang sejalan, hasil yang berbeda, dan kondisi yang mungkin menjelaskan variasi hubungan. Pemeriksaan minimum ini belum menggantikan penilaian risiko bias yang terstruktur untuk tiap studi. Tanpa hasil penilaian tersebut, bobot kepercayaan terhadap temuan belum dapat dibedakan secara rinci menurut kualitas desainnya.

4. Karakteristik Studi yang Diinklusi

Tabel 2. Matriks 28 studi empiris yang masuk sintesis SLR

Studi	Konteks/Metode	Model/Fokus	Temuan Utama	Tema
Fateh et al. (2021)	Software developers; survei	Personal mastery, authentic leadership, autonomous motivation → creative behavior	Motivasi otonom memediasi hubungan personal mastery serta kepemimpinan autentik dengan perilaku kreatif.	Individu dan pemimpin
Volery & Tarabashkina (2021)	Karyawan; kuantitatif	Organizational support, employee creativity, work centrality → IWB	Kreativitas merupakan pendorong penting IWB; work centrality memoderasi hubungan keduanya.	Kreativitas dan IWB
Oktavia & Anshori (2021)	PTPN X; kualitatif, 5 informan	Faktor internal/eksternal → creative behavior → performance	Dorongan karier dan penghargaan menonjol sebagai faktor internal, dengan dukungan lingkungan turut berperan.	Individu dan konteks
Anshori et al. (2022)	15 perusahaan asuransi Indonesia; n=220; SEM-AMOS	Learning orientation, knowledge sharing, motivation → creative behavior/performance	Orientasi belajar, pertukaran pengetahuan, dan motivasi berkaitan signifikan dengan perilaku kreatif; perilaku tersebut juga berkaitan dengan kinerja.	Belajar dan pengetahuan

Studi	Konteks/Metode	Model/Fokus	Temuan Utama	Tema
Botha & Steyn (2022)	11 organisasi Afrika Selatan; n=620	Employee voice, leadership style, climate → IWB	Supportive voice dan constructive voice memprediksi IWB, dengan peran constructive voice yang menonjol.	Voice dan relasi
El-Kassar et al. (2022)	Karyawan; kuantitatif	HR practices, support for creativity, knowledge hiding, creativity, IWB, task performance	Praktik HR dan dukungan kreativitas berkaitan dengan kinerja tugas melalui knowledge hiding, kreativitas, dan IWB.	HRM dan pengetahuan
Xu & Suntrayuth (2022)	High-tech employees; kuantitatif	Psychological safety, knowledge sharing, innovation climate → IWB	Keamanan psikologis serta berbagi pengetahuan menjadi mekanisme yang berkaitan dengan IWB.	Keamanan dan pengetahuan
You et al. (2022)	Karyawan; kuantitatif	Innovation climate → psychological ownership → innovative behavior; task interdependence	Psychological ownership menjembatani iklim inovasi dengan perilaku inovatif; ketergantungan tugas menjadi kondisi batas.	Iklim dan kepemilikan
Rahman et al. (2022)	Perbankan Indonesia; n=210; PLS-SEM	Cyberloafing, person-organization fit → IWB → performance	IWB menjembatani hubungan kondisi kerja serta kesesuaian individu dengan organisasi dengan kinerja.	IWB dan kinerja
Suhandiah et al. (2023)	5 bank syariah Indonesia; n=258	Autonomy, feedback → resilience → IWB	Otonomi dan resiliensi mendukung IWB; hubungan langsung umpan balik dengan IWB tidak signifikan.	Otonomi dan resiliensi
Ghani et al. (2023)	Manufaktur Pakistan; n=180; PLS-SEM	Engagement → employee voice → IWB; distributive justice	Voice memediasi hubungan keterikatan kerja dengan IWB; moderasi keadilan distributif tidak didukung.	Keterikatan dan voice

Studi	Konteks/Metode	Model/Fokus	Temuan Utama	Tema
Gonlepa et al. (2023)	Karyawan; kuantitatif	Grit, engagement, P-O fit, feedback → employee creativity	Grit dan keterikatan kerja berperan dalam kreativitas, dengan kesesuaian individu dan umpan balik sebagai kondisi terkait.	Ketekunan dan keterikatan
Lin (2023)	Hospitality; kuantitatif	Transformational leadership → identification/voice → IWB; innovation climate	Identifikasi dan voice memediasi hubungan kepemimpinan dengan IWB; iklim inovasi memperkuat hubungan.	Pemimpin dan voice
Elsayed et al. (2023)	Karyawan; kuantitatif	Psychological safety → error risk taking → IWB; innovation climate	Keamanan psikologis berkaitan dengan IWB melalui pengambilan risiko kesalahan; iklim inovasi menjadi penguat.	Keamanan dan risiko
Liu, Huang, Kim, & Na (2023)	Karyawan; kuantitatif	Ethical leadership → psychological safety/work engagement → IWB; openness	Keamanan psikologis dan keterikatan kerja memediasi kepemimpinan etis dengan IWB; openness menjadi moderator.	Pemimpin etis
Salsabila & Mansyur (2024)	Karyawan Indonesia; kuantitatif	Organizational climate, employee creativity → IWB	Kreativitas dan iklim organisasi berhubungan positif dengan IWB, mendukung jalur kreativitas menuju IWB.	Kreativitas dan IWB
Liu et al. (2024)	Karyawan; kuantitatif	Leader humility → intrinsic motivation/work engagement → creative performance	Motivasi intrinsik serta keterikatan kerja memediasi hubungan humble leadership dengan kinerja kreatif.	Pemimpin dan kreativitas

Studi	Konteks/Metode	Model/Fokus	Temuan Utama	Tema
Parnitvitidkun et al. (2024)	IT professionals; n=440; mixed methods	Dimensi IWB	Delapan dimensi IWB divalidasi, meliputi eksplorasi, berbagi, penciptaan, implementasi, pengorganisasian, pembelajaran, promosi, dan realisasi ide.	Pengukuran IWB
Wu & Gu (2024)	814 karyawan + 157 supervisor; multisource	Control HRM → work vigor → creativity; commitment HRM	Control HRM memiliki hubungan kurvilinear dengan vigor dan kreativitas; commitment HRM memoderasi hubungan.	HRM strategis
Al-Taie & Khattak (2024)	359 akademisi; 124 HEI UAE	POS, high-commitment HR practices → IWB; gender	Dukungan organisasi serta praktik HR berkomitmen tinggi berkaitan positif dengan IWB; sejumlah hubungan berbeda menurut gender.	Dukungan dan HR
Jia et al. (2024)	Telemarketing; field experiment + wawancara	AI assistance → employee creativity → sales; skill level	Bantuan AI meningkatkan kreativitas rata-rata, dengan manfaat lebih besar pada karyawan berketerampilan tinggi; kreativitas berkaitan dengan penjualan.	AI dan keterampilan
Achdian & Setiawan (2025)	Karyawan milenial Pasuruan; PLS-SEM	Employee creativity → IWB → performance	Kreativitas berkaitan positif dengan IWB dan kinerja; IWB memediasi hubungan kreativitas dengan kinerja.	Kreativitas IWB dan kinerja
Lee et al. (2025)	Korea; dua studi dyadic (198 dan 241)	Coworker knowledge sharing → self-efficacy → creativity; job demands	Efikasi diri menjembatani berbagi pengetahuan dengan kreativitas; tuntutan pekerjaan menjadi kondisi batas.	Pengetahuan dan efikasi

Studi	Konteks/Metode	Model/Fokus	Temuan Utama	Tema
Jabid et al. (2025)	UMKM Indonesia; n=244; PLS-SEM	Empowering leadership → psychological well-being/psychological capital → IWB	Empowering leadership berkaitan dengan IWB secara langsung serta melalui kesejahteraan dan modal psikologis.	Pemimpin dan modal psikologis
Zain et al. (2025)	Kantor imigrasi Surabaya; n=200; PLS-SEM	Ambidextrous leadership → IWB → employee performance	Ambidextrous leadership mendukung IWB, yang kemudian berkaitan dengan kinerja karyawan.	Pemimpin dan IWB
Jameel et al. (2025)	Tourism/hospitality employees; kuantitatif	Transformational leadership → intrinsic motivation/creativity → IWB	Motivasi intrinsik dan kreativitas menjembatani kepemimpinan transformasional dengan IWB.	Pemimpin dan kreativitas
Amoozegar et al. (2025)	Universitas Nigeria; n=307; SmartPLS	HPWS → employee creativity → IWB; knowledge sharing	Kreativitas memediasi sebagian hubungan HPWS dengan IWB; berbagi pengetahuan menjadi moderator.	HPWS dan pengetahuan
Anshori et al. (2026)	Perbankan; n=100; PLS-SEM	Learning orientation, knowledge sharing, motivation, leadership reputation → creative behavior → performance; reward	Perilaku kreatif menjembatani pembelajaran, pengetahuan, dan kepemimpinan dengan kinerja; penghargaan memperkuat hubungan kreativitas dengan kinerja.	Kreativitas dan penghargaan

5. Hasil Sintesis dan Pembahasan

5.1 Hubungan Kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif

Sintesis menempatkan kreativitas pada pembentukan gagasan, sedangkan IWB mencakup upaya sosial dan implementatif yang memperluas penggunaan gagasan tersebut. Volery dan Tarabashkina (2021) menunjukkan peran employee creativity sebagai determinan penting IWB. Salsabila dan Mansyur (2024), Jameel et al. (2025), Amoozegar et al. (2025), serta Achdian dan Setiawan (2025) memberi dukungan bagi posisi kreativitas sebagai faktor pendahulu atau mediator yang berkaitan dengan IWB. Hubungan ini tidak berarti bahwa setiap gagasan otomatis menjadi inovasi. Voice, dukungan, keamanan psikologis, dan sumber daya pelaksanaan dapat memengaruhi kesempatan ide untuk dikembangkan. Karyawan yang menghasilkan gagasan

berkualitas tetap memerlukan ruang untuk membahas kelayakannya dan memperoleh dukungan.

Cakupan IWB terlihat pada delapan dimensi yang divalidasi Parnitvitidkun et al. (2024): opportunity exploration, idea sharing, idea generation, idea implementation, idea organization, idea learning, idea promotion, dan idea realization. Rincian ini menunjukkan bahwa penilaian perilaku inovatif perlu memperhatikan aktivitas di luar penciptaan ide. Karyawan dapat terlibat dalam pertukaran gagasan, pembelajaran, pengorganisasian, pencarian penerimaan, atau implementasi. Kreativitas terutama menilai kebaruan dan kegunaan gagasan, sedangkan IWB menelaah tindakan untuk mengembangkannya dalam pekerjaan. Bagi HRD, perbedaan ini membantu memilih sasaran intervensi. Pelatihan pemecahan masalah dapat memperluas alternatif, tetapi kebutuhan komunikasi dan pelaksanaan ide memerlukan bentuk dukungan tambahan.

Jalur kreativitas menuju IWB dapat dibaca melalui keterkaitan beberapa perspektif teoretis yang disebut dalam naskah, termasuk componential theory of creativity, social cognitive theory, self-determination theory, social exchange theory, dan logika job demands-resources. Masing-masing memberi perhatian berbeda pada keahlian, motivasi, keyakinan akan kemampuan, hubungan sosial, atau keseimbangan sumber daya dan tuntutan. Dalam sintesis ini, sumber daya individual menyediakan bekal untuk mencipta, sedangkan hubungan sosial berkaitan dengan keberanian menyampaikan gagasan. Sistem organisasi menentukan kesempatan memperoleh dukungan dan menerapkannya. Pembacaan tersebut merupakan integrasi konseptual, bukan pengujian serentak atas seluruh teori. Dasar teoretis dan sumber seminalnya perlu dijelaskan lebih rinci ketika model digunakan dalam penelitian empiris.

5.2 Kelompok Faktor Pendahulu

5.2.1 Sumber Daya Individual

Personal mastery, orientasi belajar, grit, resiliensi, otonomi, efikasi diri, modal psikologis, dan motivasi intrinsik atau otonom berkaitan dengan kapasitas karyawan mengembangkan gagasan. Fateh et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi otonom menjembatani hubungan personal mastery serta kepemimpinan autentik dengan perilaku kreatif. Anshori et al. (2022) menemukan hubungan orientasi belajar dan motivasi dengan perilaku kreatif pada asuransi. Pada penelitian perbankan Anshori et al. (2026), orientasi belajar tetap menunjukkan hubungan signifikan, tetapi motivasi tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan perilaku kreatif. Perbedaan ini membuka kemungkinan bahwa motivasi memerlukan kondisi pendukung untuk diwujudkan. Penjelasan mengenai penyebab perbedaan antarsektor masih memerlukan pengujian dan tidak dapat dipastikan hanya melalui perbandingan hasil tersebut.

Pengembangan inovasi melibatkan ketidakpastian, penolakan, dan kemungkinan eksperimen belum berhasil. Otonomi memberi ruang mengambil keputusan, sementara resiliensi berkaitan dengan kemampuan pulih dan mempertahankan usaha. Suhandiah et al. (2023) menunjukkan hubungan otonomi serta resiliensi dengan IWB pada bank syariah Indonesia, tetapi tidak menemukan hubungan langsung umpan balik dengan IWB. Temuan tersebut tidak meniadakan manfaat umpan balik dalam pembelajaran. Hasilnya justru mengarahkan perhatian pada kemungkinan bahwa informasi evaluatif memerlukan keleluasaan kerja dan kemampuan menghadapi kesulitan agar dapat digunakan untuk menguji alternatif. Dalam praktik

pengembangan, kebebasan mencoba pendekatan baru perlu disesuaikan dengan ketentuan kualitas serta kepatuhan.

5.2.2 Sumber Daya Relasional

Berbagi pengetahuan merupakan tema yang berulang dalam studi Anshori et al. (2022), Xu dan Suntrayuth (2022), El-Kassar et al. (2022), Lee et al. (2025), serta Amoozegar et al. (2025). Pertukaran tersebut menyediakan informasi dan pengalaman yang dapat dikombinasikan menjadi gagasan baru. Mekanismenya tidak selalu sama. Lee et al. (2025) menjelaskan hubungan coworker knowledge sharing dengan kreativitas melalui efikasi diri, dengan tuntutan pekerjaan sebagai kondisi batas. Temuan ini membantu membedakan ketersediaan informasi dari kemampuan menggunakannya. Karyawan perlu memahami pengetahuan yang diterima, merasa mampu menerapkannya, dan memiliki kapasitas kerja untuk mengembangkan alternatif. Karena itu, jumlah kegiatan berbagi belum cukup untuk menilai manfaatnya bagi kreativitas.

Employee voice menyediakan jalan bagi ide dan pandangan karyawan untuk dibahas di lingkungan kerja. Botha dan Steyn (2022) menemukan peran supportive voice serta constructive voice sebagai prediktor IWB, dengan kontribusi constructive voice yang menonjol. Ghani et al. (2023) menunjukkan voice sebagai mediator penuh dalam hubungan keterikatan kerja dengan IWB, sedangkan Lin (2023) menempatkannya dalam jalur kepemimpinan menuju inovasi. Implikasi bagi organisasi terletak pada kesempatan menyampaikan gagasan dan respons yang diterima setelahnya. Kanal saran perlu dihubungkan dengan pembahasan serta tindak lanjut agar karyawan mengetahui bagaimana usulannya dipertimbangkan. Rekomendasi ini berasal dari sintesis; efektivitas bentuk kanal tertentu tetap bergantung pada konteks organisasi.

5.2.3 Sumber Daya Organisasional

Kepemimpinan dibahas dalam berbagai bentuk, termasuk autentik, etis, transformasional, rendah hati, memberdayakan, ambidextrous, dan reputasi kepemimpinan. Studi dalam korpus menghubungkan bentuk-bentuk tersebut dengan kreativitas atau IWB melalui otonomi, kepercayaan, keamanan psikologis, keterikatan kerja, motivasi, identifikasi, maupun modal psikologis. Jalur yang berbeda mengingatkan bahwa label kepemimpinan tidak cukup untuk menjelaskan pengalaman karyawan. Perhatian perlu diarahkan pada perilaku pemimpin yang dapat diamati, seperti menerima pertanyaan, mendengarkan gagasan, memberi keleluasaan, dan membantu menghubungkan eksperimen dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam kerangka HRD, pengembangan pemimpin dapat ditelaah melalui perubahan interaksi tersebut, dengan tetap mempertahankan perbedaan konsep serta instrumen tiap gaya kepemimpinan.

Praktik HRM dan dukungan organisasi membentuk kondisi penggunaan kemampuan karyawan. El-Kassar et al. (2022) menempatkan praktik HR dan dukungan bagi kreativitas dalam hubungan dengan knowledge hiding, kreativitas, IWB, serta kinerja tugas. Wu dan Gu (2024) melaporkan hubungan control HRM yang berbentuk U terbalik dengan vigor dan kreativitas, sehingga manfaat kontrol perlu dibaca berdasarkan tingkatnya. Al-Taie dan Khattak (2024) menemukan hubungan positif perceived organizational support dan praktik HR berkomitmen tinggi dengan IWB. Pada Amoozegar et al. (2025), kreativitas memediasi hubungan HPWS dengan IWB dan berbagi pengetahuan berperan sebagai moderator. Secara integratif, temuan tersebut

mendukung perhatian pada keseimbangan ketertiban kerja, dukungan pengembangan, dan ruang eksplorasi.

Iklim inovasi dan penghargaan merupakan bagian dari konteks yang memengaruhi pengembangan ide. You et al. (2022) menunjukkan jalur melalui psychological ownership, dengan ketergantungan tugas sebagai kondisi yang relevan. Elsayed et al. (2023) menghubungkan keamanan psikologis, keberanian mengambil risiko kesalahan, serta IWB dengan peran penguat iklim inovasi. Pada penelitian perbankan Anshori et al. (2026), reward memperkuat hubungan perilaku kreatif dan kinerja, meskipun hubungan langsungnya dengan kinerja tidak signifikan. Hasil ini tidak menetapkan satu bentuk penghargaan sebagai yang paling efektif. Implikasi yang dapat diturunkan adalah perlunya menyesuaikan apresiasi dengan kontribusi yang ingin dikembangkan dan menilai dukungan organisasi yang menyertainya.

5.2.4 Sumber Daya Digital

Penggunaan teknologi memperluas pembahasan kreativitas menuju hubungan manusia dengan alat digital. Jia et al. (2024), melalui eksperimen lapangan dan wawancara, memberikan bukti bahwa bantuan AI dapat meningkatkan kreativitas serta hasil penjualan dalam konteks telemarketing, dengan manfaat lebih kuat pada karyawan berketerampilan tinggi. Desain eksperimentalnya memberi dasar inferensi kausal yang lebih kuat dibandingkan survei potong lintang, tetapi cakupan konteks tetap perlu diperhitungkan. Temuan tersebut tidak menjamin manfaat yang seragam pada semua pekerjaan. Bagi HRD, pengenalan AI perlu dihubungkan dengan kemampuan menggunakan serta memeriksa hasilnya. Peningkatan keterampilan menjadi relevan agar dukungan teknologi tidak hanya memperbesar keunggulan kelompok yang telah memiliki kapasitas tinggi.

Sumber kontekstual memperluas pembahasan lingkungan digital tanpa diperlakukan sebagai bukti inti kreativitas atau IWB. Kajian kepemimpinan digital menyoroti literasi teknologi, visi strategis, keputusan berbasis data, kelincahan, komunikasi, dan pengelolaan perubahan (Anshori & Hasanah, 2026). Kajian HRA membahas manfaat data tenaga kerja bagi keputusan serta tantangan kompetensi, kualitas data, etika, dan privasi (Anshori, Pradini, & Aulia, 2026). Anshori dan Rahmawati (2025) menguraikan fleksibilitas kerja hibrida bersama kebutuhan koordinasi, kepercayaan, kesiapan teknologi, dan inklusi. Studi rumah sakit Indonesia memberi konteks manfaat AI bagi produktivitas serta kebutuhan pelatihan, disertai kekhawatiran pemantauan dan penggantian pekerjaan (Sopandi et al., 2026). Karena tidak seluruh sumber mengukur kreativitas atau IWB, penggunaannya dibatasi sebagai pendukung penafsiran dan agenda penelitian.

5.3 Mekanisme Psikososial dan Kondisi Batas

Mekanisme psikososial dalam sintesis dapat dibaca melalui beberapa jalur yang berkaitan. Motivasi otonom, motivasi intrinsik, dan vigor memberi penjelasan mengenai energi untuk mengembangkan gagasan. Keamanan psikologis berkaitan dengan risiko sosial ketika karyawan bertanya atau mengusulkan perubahan. Berbagi pengetahuan dan voice mempertemukan informasi serta membawa ide ke pembahasan kolektif. Pada jalur sumber daya psikologis, resiliensi, efikasi diri, psychological capital, dan thriving membantu menjelaskan kapasitas bertahan dalam ketidakpastian. Identifikasi organisasional serta rasa kepemilikan psikologis berkaitan dengan kesediaan mengembangkan perubahan. Kelompok mekanisme tersebut

merupakan cara mengorganisasi temuan. Posisi suatu konstruk sebagai mediator atau prediktor tetap mengikuti model masing-masing studi, sehingga tidak seluruhnya dianggap memiliki fungsi yang identik.

Hubungan faktor pendahulu dengan kreativitas atau IWB berubah menurut kondisi yang ditelaah. Tuntutan pekerjaan dapat membatasi manfaat berbagi pengetahuan, sedangkan work centrality berkaitan dengan variasi jalur kreativitas menuju IWB. Keterbukaan terhadap pengalaman, ketergantungan tugas, dan gender menjadi moderator dalam studi tertentu. Pada konteks AI, tingkat keterampilan memengaruhi besarnya manfaat; dalam konteks lain, iklim inovasi dan penghargaan berperan sebagai penguat hubungan. Temuan tidak signifikan juga perlu dipertahankan, seperti moderasi distributive justice yang tidak didukung pada Ghani et al. (2023). Sintesis ini mengarahkan penelitian untuk mempertimbangkan kelompok karyawan, kondisi tugas, serta lingkungan kerja sebelum menarik kesimpulan umum. Moderator yang ditemukan pada satu studi belum tentu berlaku pada seluruh sektor.

5.4 Hasil Kreativitas dan Perilaku Kerja Inovatif

Kinerja karyawan dan kinerja tugas merupakan hasil yang berulang dibahas dalam korpus. Rahman et al. (2022), Achdian dan Setiawan (2025), Zain et al. (2025), serta Anshori et al. (2026) menunjukkan hubungan IWB atau perilaku kreatif dengan kinerja. El-Kassar et al. (2022) menempatkan kreativitas dan IWB dalam jalur menuju task performance. Jia et al. (2024) menghubungkan kreativitas yang didukung AI dengan hasil penjualan. Perbaikan layanan, proses, dan adaptasi juga menjadi hasil yang relevan dalam pembahasan integratif. Namun, keluasan manfaat tersebut perlu dibedakan dari hasil yang benar-benar diukur pada setiap penelitian. Kesamaan istilah kinerja tidak memastikan kesamaan indikator, sumber penilaian, atau jangka waktu pengukuran.

Kreativitas memerlukan waktu untuk memahami persoalan dan mengembangkan alternatif. Eksperimen dapat gagal, sementara implementasi dapat berhadapan dengan rutinitas yang sudah terbentuk. Pertimbangan ini berarti manfaat perlu dinilai bersama proses dan biaya pengembangan, meskipun kajian tidak menghitung besaran biaya tersebut. Jumlah gagasan dapat memberi informasi tentang partisipasi, tetapi belum menjelaskan kualitas penerapannya. Sebagai implikasi praktik, evaluasi dapat mempertimbangkan manfaat bagi pengguna, pembelajaran, keamanan, efisiensi, dan kesesuaian dengan tujuan organisasi. Dengan ukuran yang lebih beragam, organisasi dapat menghindari penilaian yang terlalu menekankan kebaruan tanpa kegunaan. Rekomendasi ini perlu disesuaikan dengan karakter tugas dan risiko pekerjaan.

5.5 Kesenjangan Penelitian dan Kontribusi Kajian

Dominasi desain cross-sectional membatasi penjelasan mengenai urutan waktu antara sumber daya, kreativitas, voice, implementasi, dan kinerja. Hubungan statistik yang ditemukan pada satu pengukuran tidak cukup untuk memastikan tahapan perkembangan ide. Penelitian longitudinal dapat menelaah apakah perubahan faktor pendukung mendahului perubahan perilaku, sedangkan diary study membantu membaca variasi pengalaman dari hari ke hari. Eksperimen dan pendekatan multilevel juga dapat melengkapi bukti tentang intervensi serta perbedaan tingkat analisis. Agenda ini diarahkan untuk memahami kapan gagasan muncul, bagaimana memperoleh dukungan, dan berapa lama proses realisasi berlangsung, bukan hanya apakah konstruk-konstruknya berkorelasi.

Pembedaan tahap pembentukan ide dan realisasi memberi dasar untuk memperjelas kreativitas serta IWB. Kajian ini menempatkan perilaku kreatif pada sisi pengembangan gagasan, lalu menghubungkannya dengan IWB yang mencakup tindakan untuk membawa gagasan ke pekerjaan. Kontribusi konseptual terletak pada penyatuan hubungan tersebut dengan mekanisme psikososial dan sumber daya lintas tingkat. Pembedaan kedua konstruk sendiri telah dibahas dalam literatur sebelumnya, sehingga tidak diperlakukan sebagai konsep yang pertama kali diperkenalkan artikel ini. Bagi HRD, kerangka integratif membantu membedakan kebutuhan pengembangan kemampuan menghasilkan ide dari kebutuhan komunikasi, dukungan, serta implementasi.

Pertumbuhan penggunaan AI belum diikuti pemahaman yang sama rinci mengenai mekanismenya dalam kreativitas dan IWB. Jia et al. (2024) menunjukkan bahwa manfaat bantuan AI berbeda menurut keterampilan karyawan. Penelitian lanjutan dapat menelaah literasi AI, kemampuan menyusun instruksi dan memverifikasi keluaran, kompleksitas tugas, kepercayaan terhadap AI, serta kelincahan belajar. Iklim etis dan pemantauan algoritmik juga relevan sebagai kondisi yang mungkin memengaruhi penggunaan teknologi. Faktor-faktor tersebut diajukan sebagai agenda, bukan temuan yang seluruhnya telah diuji dalam korpus. Pengembangan model perlu menjelaskan mengapa masing-masing faktor ditempatkan sebagai prediktor, mediator, atau moderator.

Konteks negara berkembang, termasuk Indonesia, memerlukan penelitian lintas sektor dan tingkat organisasi. Bukti yang tersedia berasal dari perbankan, asuransi, layanan publik, hospitality, UMKM, serta sejumlah konteks lain yang memiliki tuntutan berbeda. Perbandingan dapat diarahkan pada sektor dengan regulasi tinggi dan rendah, BUMN dan perusahaan swasta, ataupun pekerja berbasis pengetahuan dan pekerja layanan langsung. Pengaturan onsite, hibrida, dan remote juga memberi ruang untuk menelaah perbedaan pertukaran pengetahuan serta dukungan implementasi. Perbandingan tersebut memerlukan kesesuaian definisi dan pengukuran, agar perbedaan hasil tidak semata-mata berasal dari instrumen yang mengukur aspek perilaku berbeda.

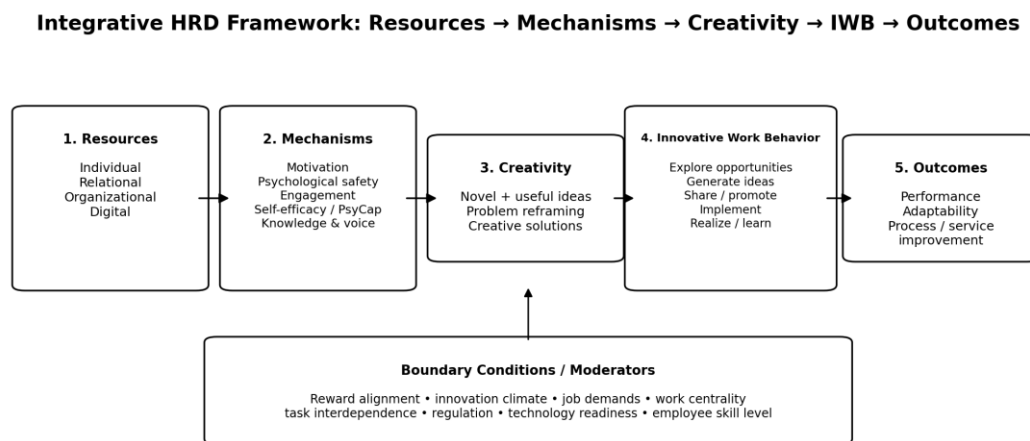
Pengujian satu prediktor membantu menjelaskan hubungan tertentu, tetapi belum menggambarkan keseluruhan kondisi yang dialami karyawan. Model lanjutan dapat memeriksa konfigurasi HPWS, kepemimpinan, keamanan psikologis, berbagi pengetahuan, otonomi terkelola, kapabilitas digital, dan penghargaan dalam jalur kreativitas-IWB-kinerja. Pendekatan configurational, seperti fsQCA, dapat digunakan untuk menelaah kombinasi kondisi; multilevel SEM membantu membedakan hubungan pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Longitudinal network analysis dapat dipertimbangkan untuk membaca perubahan hubungan serta aliran pengetahuan. Metode perlu dipilih sesuai pertanyaan dan data yang tersedia, bukan sebagai jaminan bahwa penjelasan akan lebih kuat tanpa rancangan yang memadai.

6. Kerangka Integratif Sumber Daya Mekanisme Kreativitas IWB dan Hasil

Kerangka Resources-Mechanisms-Creativity-IWB-Outcomes mengorganisasi sintesis dalam lima komponen. Sumber daya individual, relasional, organisasional, dan digital menjadi titik awal. Hubungannya dengan perilaku dibaca melalui motivasi, keamanan psikologis, keterikatan kerja, efikasi diri, modal psikologis, thriving, berbagi pengetahuan, dan voice. Perilaku kreatif kemudian ditempatkan pada pengembangan solusi baru yang berguna, sementara IWB

mencakup eksplorasi, penciptaan, pertukaran, promosi, implementasi, pembelajaran, dan realisasi gagasan. Hasil yang relevan meliputi kinerja, adaptabilitas, perbaikan proses atau layanan, serta daya saing. Penghargaan, iklim inovasi, tuntutan pekerjaan, work centrality, ketergantungan tugas, regulasi, kesiapan teknologi, dan keterampilan menjadi kondisi yang dapat membedakan hubungan. Susunan komponen merupakan kerangka konseptual; urutannya belum membuktikan tahapan kausal yang harus berlaku pada setiap karyawan.

Gambar 2. Kerangka integratif hasil SLR



Sumber: sintesis penulis berdasarkan 28 studi empiris periode 2021-2026.

7. Implikasi bagi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pembelajaran berbasis persoalan kerja

Rancangan pengembangan dapat menghubungkan reskilling, penugasan yang menantang, rotasi pekerjaan, action learning, evaluasi setelah kegiatan, dan ruang eksperimen. Karyawan memperoleh kesempatan mengenali masalah, menyusun alternatif, menguji asumsi, dan menilai solusi. Hubungan kegiatan belajar dengan tugas perlu dijelaskan agar pengetahuan yang diperoleh dapat digunakan. Keberhasilan program kemudian ditelaah melalui perubahan kapasitas dan praktik kerja, selain keikutsertaan dalam pelatihan.

Keamanan psikologis dan tindak lanjut gagasan

Pengembangan pemimpin perlu memperhatikan respons terhadap ide, pertanyaan, serta kesalahan yang muncul selama pembelajaran. Kanal voice memerlukan tindak lanjut yang dapat dikenali karyawan, termasuk penjelasan ketika usulan belum dapat diterapkan. Kesempatan menyampaikan pandangan saja belum memastikan adanya partisipasi yang bermakna. Dalam rekomendasi kajian ini, keamanan psikologis dihubungkan dengan interaksi sehari-hari dan kejelasan proses pembahasan ide.

Kebiasaan berbagi pengetahuan

Komunitas praktik, pembelajaran rekan sebaya, mentoring, proyek lintas fungsi, dan repositori pengetahuan dapat digunakan untuk mempertemukan pengalaman karyawan. Informasi perlu dapat ditemukan, dipahami, dan dikombinasikan dengan persoalan yang sedang dikerjakan. Praktik untuk mengurangi penyembunyian pengetahuan juga perlu diperhatikan dalam budaya

serta pengelolaan kinerja. Rekomendasi tersebut menempatkan pertukaran sebagai proses kerja, bukan hanya penyimpanan materi.

Otonomi yang disertai tanggung jawab

Karyawan memerlukan keleluasaan memilih pendekatan penyelesaian tugas, dengan tujuan dan batas risiko yang jelas. Kualitas, etika, keselamatan, serta regulasi menjadi dasar penetapan ruang keputusan. HRD dapat membantu manajer mengidentifikasi aktivitas yang memberi peluang eksplorasi dan aktivitas yang memerlukan kepatuhan prosedural lebih ketat. Otonomi kemudian dievaluasi bersama dukungan kompetensi dan akuntabilitas, sehingga kebebasan tidak diasumsikan selalu menghasilkan inovasi.

Penghargaan atas kontribusi yang bermanfaat

Apresiasi dapat diarahkan pada kualitas gagasan, kerja sama, pembelajaran dari eksperimen, serta implementasi yang memberi nilai. Jika penilaian hanya menekankan jumlah ide, karyawan berpotensi memprioritaskan kuantitas tanpa memperhatikan kegunaan. Bentuk penghargaan perlu dihubungkan dengan sasaran organisasi dan kondisi pekerjaan. Temuan moderasi reward dalam korpus menjadi dasar mempertimbangkan fungsi penguatan, tetapi tidak menetapkan satu rancangan insentif sebagai yang paling efektif.

Kemampuan menggunakan AI secara kritis

Literasi AI, kemampuan verifikasi, berpikir kritis, etika data, dan kolaborasi manusia dengan teknologi dapat dimasukkan dalam pengembangan kompetensi. Perbedaan manfaat berdasarkan keterampilan membuat akses pelatihan serta dukungan penggunaan penting untuk diperhatikan. Karyawan perlu dapat menilai apakah keluaran AI sesuai dengan masalah kerja. Pengenalan teknologi sebaiknya diikuti evaluasi terhadap perubahan kapasitas, kualitas ide, dan kebutuhan belajar, bukan hanya frekuensi penggunaan alat.

Analitik SDM yang mendukung pembelajaran

HRA dapat dipertimbangkan untuk memetakan kesenjangan keterampilan, keikutsertaan belajar, mobilitas, kolaborasi, dan perkembangan implementasi gagasan. Penggunaannya merupakan implikasi konseptual, karena sumber HRA yang dibahas tidak seluruhnya menguji kreativitas sebagai hasil langsung. Tujuan penggunaan data perlu dijelaskan secara transparan dan proporsional, dengan perlindungan privasi. Penafsiran manusia tetap diperlukan agar pola digital tidak disamakan dengan keseluruhan kontribusi kreatif karyawan.

Evaluasi proses dan hasil inovasi

Pengukuran dapat membedakan masukan berupa gagasan serta pembelajaran, proses berupa voice, eksperimen dan kolaborasi, serta hasil berupa penerapan, kualitas, nilai, dan kinerja. Perbedaan tersebut membantu mengenali apakah hambatan terletak pada pembentukan ide atau pada pelaksanaannya. Indikator perlu sesuai karakter pekerjaan dan tidak digunakan sebagai skor tunggal yang menyederhanakan inovasi. Evaluasi dapat memberi dasar untuk menyesuaikan dukungan pengembangan pada tahap yang memerlukan perhatian.

8. Proposisi untuk Penelitian Empiris Lanjutan

- P1. Orientasi belajar, personal mastery, otonomi, dan modal psikologis berhubungan positif dengan perilaku kreatif atau kreativitas karyawan.
- P2. Berbagi pengetahuan berhubungan dengan peningkatan kreativitas karyawan melalui efikasi diri kreatif dan/atau pembelajaran sosial.
- P3. Keamanan psikologis berhubungan dengan IWB melalui voice serta kesediaan mengambil risiko kesalahan yang berkaitan dengan pengembangan ide.
- P4. Kreativitas karyawan berhubungan positif dengan IWB, dengan hubungan yang lebih kuat ketika iklim inovasi dan dukungan organisasi tinggi.
- P5. IWB memediasi hubungan kreativitas karyawan dengan kinerja serta perbaikan proses atau layanan.
- P6. Hubungan kepemimpinan dengan kreativitas dan IWB terutama dijelaskan melalui motivasi, keamanan psikologis, keterikatan kerja, identifikasi, serta modal psikologis, selain kemungkinan hubungan langsung.
- P7. Keselarasan penghargaan memperkuat hubungan perilaku kreatif atau IWB dengan kinerja, meskipun penghargaan tidak selalu berperan sebagai pendorong langsung kreativitas.
- P8. Bantuan AI mendukung kreativitas ketika keterampilan dan literasi AI memadai; hubungan tersebut diperkirakan melemah atau berbalik ketika kesenjangan keterampilan, techno-invasion, atau tekanan pemantauan tinggi.
- P9. Konfigurasi HRM yang memadukan praktik komitmen dan disiplin kinerja terkelola menghasilkan kreativitas serta IWB lebih tinggi daripada kontrol ekstrem atau otonomi tanpa dukungan.
- P10. Hubungan sumber daya dengan kreativitas, IWB, dan kinerja bervariasi menurut sektor, tingkat regulasi, desain kerja, dan kesiapan teknologi.

9. Keterbatasan

Penelusuran dalam naskah dilakukan melalui gabungan platform penerbit, jurnal, dan electronic discovery, bukan ekspor bibliografis langsung dari satu basis data langganan seperti Scopus atau Web of Science. Studi yang tidak terjangkau oleh sumber tersebut dapat terlewat. Selain itu, log pencarian per platform, daftar seluruh rekaman, dan alasan eksklusi per artikel belum disertakan dalam berkas yang ditelaah. Angka PRISMA dipertahankan sesuai pelaporan naskah sumber dan belum dapat diverifikasi dari catatan tersebut. Penguatan metodologi memerlukan dokumentasi kueri, tanggal, jumlah hasil, deduplikasi, serta keputusan seleksi yang benar-benar dilakukan. Apabila pencarian dijalankan kembali, korpus dan diagram seleksi harus diperbarui berdasarkan hasil aktual, bukan disesuaikan agar tetap menghasilkan angka lama.

Korpus menggabungkan studi kuantitatif, kualitatif, dan mixed methods dari sektor yang beragam, sehingga kajian tidak menghitung ukuran efek gabungan. Banyak penelitian primer menggunakan desain cross-sectional; arah kausal karenanya perlu ditafsirkan secara terbatas. Penggunaan istilah kreativitas, perilaku kreatif, kinerja kreatif, perilaku inovatif karyawan, dan

IWB juga tidak selalu disertai operasionalisasi yang sama. Pemeriksaan kelayakan metodologis belum dilengkapi penilaian risiko bias per studi, dan rincian penelaah serta pemeriksaan ekstraksi belum dilaporkan. Keterbatasan tersebut mengurangi kemampuan membedakan kekuatan bukti dan memastikan keterulangan sintesis. Model yang dihasilkan tetap berguna sebagai arah penelitian, tetapi belum merupakan estimasi pengaruh yang berlaku umum.

10. Kesimpulan

Sintesis terhadap 28 studi empiris yang dilaporkan dalam naskah menunjukkan keterkaitan kreativitas karyawan dengan IWB, sekaligus perbedaan cakupannya. Kreativitas menekankan gagasan baru yang berguna, sedangkan IWB meliputi usaha mengeksplorasi peluang, menyampaikan dan mempromosikan gagasan, menerapkan, mempelajari, serta merealisasikannya. Perbedaan ini membantu menjelaskan kebutuhan pengembangan yang tidak selalu sama pada setiap tahap. Karyawan memerlukan kompetensi untuk menghasilkan alternatif dan dukungan untuk membawa alternatif tersebut ke praktik. Kesimpulan perlu dibaca dalam cakupan korpus 2021-2026 dan keterbatasan desain studi yang digunakan.

Faktor pendahulu dapat dikelompokkan sebagai sumber daya individual, relasional, organisasional, dan digital. Hubungannya dijelaskan melalui motivasi, keamanan psikologis, keterikatan kerja, efikasi diri, modal psikologis, resiliensi, thriving, pertukaran pengetahuan, voice, identifikasi, serta rasa kepemilikan. Kondisi seperti iklim inovasi, penghargaan, tuntutan pekerjaan, work centrality, ketergantungan tugas, regulasi, kesiapan teknologi, dan keterampilan membantu membaca variasi hasil. Pola tersebut mendukung penjelasan yang memperhitungkan konteks, tanpa menganggap bahwa satu determinan menghasilkan manfaat seragam bagi seluruh karyawan. Temuan tidak signifikan maupun perbedaan pengukuran tetap perlu diperhatikan.

Kerangka Resources-Mechanisms-Creativity-IWB-Outcomes menghubungkan temuan dengan agenda HRD yang mencakup pembelajaran, pengembangan pemimpin, pertukaran pengetahuan, keamanan psikologis, otonomi terkelola, penghargaan, dan kompetensi AI. Kontribusinya berupa penjelasan integratif yang dapat digunakan untuk menyusun pengujian lanjutan. Pada organisasi Indonesia, penelitian longitudinal dan multilevel dapat menelaah hubungan tersebut dalam sektor serta desain pekerjaan yang berbeda. Pengembangan teknologi perlu dinilai bersama kesempatan belajar dan ruang inovasi karyawan. Sebelum naskah diajukan sebagai SLR yang sepenuhnya dapat direplikasi, dokumentasi pencarian, seleksi, dan penilaian metodologis perlu dilengkapi berdasarkan catatan penelitian yang tersedia.

Daftar Pustaka

- Achdian, M., & Setiawan, N. (2025). The impact of employee creativity on employee performance mediated by innovative work behavior among millennial employees in Pasuruan, East Java. *TEKMAPRO*, 20(1). <https://doi.org/10.33005/tekmapro.v20i1.436>
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: Does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1401916. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Amoozegar, A., Eshwode, O., Falahat, M., Krishnasamy, H. N., Anjum, T., Raju, V., & Hasan, M. A. (2025). High performance work system and innovative work behaviour: A moderated mediation analysis of knowledge sharing and employee creativity in Nigerian higher education institutions. *PLOS ONE*, 20(12), e0338031. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338031>
- Anshori, M. I., Eliana, A., & Suaedi, F. (2022). Creative behavior mediates learning orientation, knowledge sharing, motivation on insurance (study on 15 big insurance companies in Indonesia). *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(10), 1635-1648. <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i10.174>
- Anshori, M. I., Hasanah, M. (2026). Digital leadership competencies and organizational adaptability in uncertain economies. *International Journal of Economic Literature*, 3(11), 1211-1225.
- Anshori, M. I., Hosnaidah, Hartatik, S. P., Judijanto, L., Jamilati, N., & Salsabila, S. N. (2026). Determinants of employee performance in the banking sector: The mediating role of creative behavior and the moderating role of reward. *Fundamental and Applied Management Journal*, 4(3), 347-367. <https://doi.org/10.66314/famj.v4i3.1099>
- Anshori, M. I., Pradini, A., & Aulia, U. (2026). Human resource analytics and decision-making effectiveness: A conceptual review. *Berajah Journal*, 6(3), 874-886. <https://doi.org/10.47353/bj.v6i3.666>
- Anshori, M. I., & Rahmawati, S. N. E. (2025). Hybrid work in emerging economies: A PRISMA-guided review of HRM practices and performance impacts. *International Journal of Society Reviews*, 2(11), 2145-2162.
- Botha, L., & Steyn, R. (2022). Employee voice and innovative work behaviour: Empirical evidence from South Africa. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080323. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080323>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.079>
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E.-M., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1042911. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1042911>

- Fateh, A., Mustamil, N., & Shahzad, F. (2021). Role of authentic leadership and personal mastery in predicting employee creative behavior: A self-determination perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 15, 3. <https://doi.org/10.1186/s11782-021-00100-1>
- Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11), e21817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Gonlepa, M. K., Dilawar, S., & Amosun, T. S. (2023). Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback. *Frontiers in Psychology*, 13, 1012315. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1012315>
- Jabid, A. W., Amarullah, D., Soleman, M. M., Sabuhari, R., & Zulkifli. (2025). From empowering leaders to innovative work behavior of SME employees: The mediating role of psychological well-being and psychological capital. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2492401. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2492401>
- Jameel, A., Guo, W., Hussain, A., & Kanwel, S. (2025). Enhancing innovative work behavior through transformational leadership in tourism and hospitality employees: The mediating role of intrinsic motivation and employee creativity. *BMC Psychology*, 13, 1018. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03305-8>
- Jia, N., Luo, X., Fang, Z., & Liao, C. (2024). When and how artificial intelligence augments employee creativity. *Academy of Management Journal*, 67(1), 5-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0426>
- Lee, S., Lee, J. H., Byun, G., & Karau, S. J. (2025). How and when does coworker knowledge sharing influence employee creativity? A moderated mediation model. *The Journal of Creative Behavior*, 59, e70020. <https://doi.org/10.1002/jocb.70020>
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103521. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103521>
- Liu, H., Ahmed, S. J., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: The role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. (2023). How ethical leadership cultivates innovative work behaviors in employees? Psychological safety, work engagement and openness to experience. *Sustainability*, 15(4), 3452. <https://doi.org/10.3390/su15043452>
- Oktavia, R. D. A., & Anshori, M. I. (2021). Perilaku kreatif karyawan dalam mempertahankan kinerja pada masa New Normal di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 1(3), 275-283.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

- Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K., Chancharat, N., & Thoumrungroje, A. (2024). Understanding IT professional innovative work behavior in the workplace: A sequential mixed-methods design. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100231. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100231>
- Prayoga, M., & Anshori, M. I. (2024). Eksplorasi dunia perilaku kreatif: Inovasi, imajinasi, dan pengaruhnya dalam kehidupan sehari-hari. *Kajian Ekonomi dan Akuntansi Terapan*, 1(3), 53-65. <https://doi.org/10.61132/keat.v1i3.286>
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5). <https://doi.org/10.1002/joe.22159>
- Salsabila, Z. H., & Mansyur, A. (2024). Innovative work behavior: Role of organizational climate and employee creativity. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(1), 71-83. <https://doi.org/10.12928/fokus.v14i1.9491>
- Sopandi, E., Judijanto, L., Amborowati, A., Amir, A. S., & Anshori, M. I. (2026). The role of artificial intelligence to improve workplace satisfaction and productivity: A qualitative case study of healthcare workers in Indonesian hospitals. *Fundamental and Applied Management Journal*, 4(3), 92-106. <https://doi.org/10.66314/famj.v4i3.1036>
- Suhandiah, S., Suhariadi, F., Yulianti, P., & Abbas, A. (2023). Autonomy and feedback on innovative work behavior: The role of resilience as a mediating factor in Indonesian Islamic banks. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2178364. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178364>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295-303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Wu, Y., & Gu, Q. (2024). Control HRM and employee creativity: A curvilinear moderated mediation model. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12364. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12364>
- Xu, Z., & Suntrayuth, S. (2022). Innovative work behavior in high-tech enterprises: Chain intermediary effect of psychological safety and knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017121. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017121>
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, 856407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>
- Zain, R. D. C., Suhariadi, F., & Uktutiasa, S. A. M. (2025). How does ambidextrous leadership influence innovative work behavior and employee performance in public service: A study of immigration offices? *Cogent Business & Management*, 12(1), 2480241. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480241>