

PERAN CREATIVE BEHAVIOR DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI ORGANISASI: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Heni Meyki Safitri¹, Muhammad Irfan Arifandi², Cindy Trimuryani Khoirun Nisa³, Ijjah Afkarina⁴, Muhammad Isa Anshori⁵

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Trunodjoyo Madura

Email: henimeykisafitri28@gmail.com, arifandipuo@gmail.com, cindytrimuryani@gmail.com,
ijjahafkarinaa@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi organisasi menuntut organisasi tidak hanya melakukan perubahan pada struktur, teknologi, dan proses kerja, tetapi juga mendorong karyawan untuk mampu menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan gagasan baru. *Creative behavior* menjadi penting karena perilaku tersebut dapat membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan inovasi, serta menjaga kinerja. Penelitian ini bertujuan mengkaji peran *creative behavior* dalam transformasi organisasi melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian dilakukan terhadap 23 artikel nasional dan internasional yang membahas perilaku kreatif, kepemimpinan, perubahan organisasi, inovasi, budaya kerja, pembelajaran organisasi, dan faktor pendukung kreativitas. Hasil kajian menunjukkan bahwa *creative behavior* tidak muncul secara terpisah, tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan digital, dukungan organisasi, *psychological safety*, motivasi, budaya kerja, *knowledge sharing*, *person-organization fit*, serta kesempatan untuk bereksperimen. *Creative behavior* juga dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan, perubahan organisasi, dan kondisi kerja dengan kinerja atau inovasi karyawan. Dengan demikian, transformasi organisasi yang berkelanjutan memerlukan lingkungan kerja yang memberikan ruang bagi kreativitas sekaligus mengarahkan gagasan kreatif agar dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Kata kunci: *creative behavior*, transformasi organisasi, kepemimpinan, inovasi, *employee creativity*, *systematic literature review*.

ABSTRACT

Organizational transformation requires organizations not only to change structures, technologies, and work processes, but also to encourage employees to generate, develop, and implement new ideas. Creative behavior is important because it can help organizations adapt to change, improve innovation, and maintain performance. This study aims to examine the role of creative behavior in organizational transformation through a Systematic Literature Review (SLR) approach. The review covers 23 national and international articles discussing creative behavior, leadership, organizational change, innovation, work culture, organizational learning, and factors supporting creativity. The findings

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/)

show that creative behavior does not emerge independently, but is influenced by transformational and digital leadership, organizational support, psychological safety, motivation, work culture, knowledge sharing, person-organization fit, and opportunities for experimentation. Creative behavior can also function as a mechanism linking leadership, organizational change, and work conditions to employee performance or innovation. Therefore, sustainable organizational transformation requires a work environment that provides space for creativity while directing creative ideas toward practical implementation.

Keywords: *creative behavior, organizational transformation, leadership, innovation, employee creativity, systematic literature review.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam keberhasilan transformasi organisasi karena karyawan menjadi pihak yang menjalankan perubahan dalam aktivitas sehari-hari. Transformasi tidak cukup hanya dilakukan melalui perubahan strategi atau penggunaan teknologi, tetapi membutuhkan kemampuan individu untuk menyesuaikan cara kerja dan memberikan gagasan yang relevan. Penelitian tentang transformasi kepemimpinan di era digital menunjukkan bahwa pemimpin perlu membangun kepercayaan, memberdayakan karyawan, mengembangkan kreativitas, dan mengarahkan inovasi agar perubahan dapat terintegrasi dengan budaya organisasi (Sofiyanto dkk., 2024). Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan pasar membuat organisasi harus memiliki kapasitas untuk berubah. (Carvajal-Castrillón dkk., 2023) menunjukkan bahwa *creative development*, persepsi kebutuhan untuk berubah, partisipasi, dan komitmen merupakan unsur yang mendukung *organizational capacity for change*. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kreativitas bukan sekadar kemampuan menghasilkan ide, tetapi dapat menjadi bagian dari kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

Dalam konteks perilaku karyawan, *creative behavior* berkaitan dengan kemampuan menghasilkan, mengembangkan, dan menggunakan gagasan baru yang bermanfaat bagi pekerjaan. Studi pada pekerja industri kreatif Indonesia menunjukkan bahwa *creative style preference* berkaitan dengan keterlibatan karyawan dalam *creative behavior*, termasuk penyampaian gagasan praktis dan saran kreatif (Setiadi & Inderadi, 2021). Dengan demikian, perilaku kreatif dapat dipandang sebagai bentuk kontribusi karyawan dalam proses perubahan organisasi. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan kondisi yang mendorong *creative behavior*. (Utomo Putri, R. D. P. dkk., 2025) menjelaskan bahwa pemimpin

dalam industri kreatif tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai penghasil ide dan fasilitator inovasi. Sejalan dengan itu, (Risma Putri Ashari dkk., 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi, kemampuan, kepercayaan diri, dan kemandirian karyawan sehingga mendukung kinerja inovatif. Hubungan antara kepemimpinan dan kreativitas juga terlihat dalam konteks kepemimpinan digital. (Zhu dkk., 2022) menemukan bahwa digital *leadership* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*, dengan *employee job crafting* sebagai mediator dan *person-organization fit* sebagai moderator. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin digital dapat mendorong kreativitas bukan hanya melalui arahan langsung, tetapi juga dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk membentuk kembali cara mereka menjalankan pekerjaan.

Perubahan organisasi juga dapat menghasilkan dampak yang berbeda terhadap perilaku inovatif karyawan. (Liu dkk., 2025) menunjukkan bahwa *organizational change* dapat meningkatkan *employee innovation performance* melalui *work engagement*, tetapi juga dapat menurunkannya melalui *work pressure*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi organisasi perlu memperhatikan kondisi psikologis dan pengalaman kerja karyawan agar perubahan tidak hanya menghasilkan tuntutan baru, tetapi juga menciptakan sumber daya yang mendorong kreativitas. *Creative behavior* juga berkaitan dengan motivasi dan dukungan organisasi. Penelitian (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menunjukkan bahwa *creative behavior* berperan sebagai mediator dalam model kinerja karyawan sektor perbankan, sementara *reward* berperan sebagai faktor yang memengaruhi hubungan dalam model tersebut. Penelitian (Anshori, M. I. dkk., 2022) juga menunjukkan bahwa *creative behavior* menjadi mediator hubungan *learning orientation*, *knowledge sharing*, dan *motivation* dengan kinerja agen asuransi. Kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa perilaku kreatif dapat menjadi mekanisme yang menerjemahkan sumber daya dan kondisi organisasi menjadi hasil kerja.

Selain kepemimpinan dan motivasi, budaya serta proses pembelajaran organisasi dapat mendukung transformasi. (Wildana & Mochammad Isa Anshori, 2024) menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki peran dalam membentuk kinerja dan kepuasan karyawan. (Anshori, M. I. dkk., 2025) juga menemukan bahwa *organizational learning*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap *firm performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi organisasi memerlukan lingkungan yang memungkinkan pengetahuan dibagikan dan dikembangkan menjadi inovasi. Hubungan tersebut menjadi semakin kompleks karena tidak semua kondisi perubahan secara otomatis menghasilkan *creative behavior*. Penelitian tentang *democratic leadership* menunjukkan bahwa *psychological*

safety dan *creative potential* dapat menjadi mekanisme penting dalam mendorong *innovative behavior*. Studi tentang *design thinking* juga menemukan bahwa kepercayaan terhadap proses kreatif dapat meningkatkan *engagement* dan proaktivitas karyawan (Melazzini & Carella, 2024). Dengan demikian, organisasi perlu membangun kondisi psikologis yang membuat karyawan merasa aman untuk mencoba, mengusulkan, dan mengembangkan gagasan.

Literatur juga menunjukkan bahwa *creative behavior* dapat dipengaruhi oleh kesesuaian antara praktik manajemen sumber daya manusia dan karakteristik individu. (Seong dkk., 2023) menemukan bahwa *corporate citizenship-oriented high-performance work system* berkorelasi positif dengan *individual creativity*, sedangkan *person-organization fit* memperkuat hubungan tersebut. (Cai dkk., 2020) melalui *systematic review* menempatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan sebagai tiga kelompok faktor dalam kerangka *Ability-Motivation-Opportunity* yang bersama-sama menjelaskan *employee creativity*. Berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa *creative behavior* memiliki posisi strategis dalam transformasi organisasi. Namun, penelitian yang tersedia menggunakan konteks, variabel, dan pendekatan yang berbeda. Sebagian penelitian menekankan kepemimpinan, sebagian lain menyoroti motivasi, budaya, *knowledge sharing*, *psychological safety*, atau perubahan organisasi. Perbedaan fokus tersebut menunjukkan perlunya sintesis untuk memahami faktor apa saja yang konsisten mendukung *creative behavior* dan bagaimana perilaku kreatif berfungsi dalam proses transformasi. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini melakukan *Systematic Literature Review* untuk mengidentifikasi faktor yang mendorong *creative behavior*, menganalisis peran *creative behavior* dalam transformasi organisasi, membandingkan temuan penelitian nasional dan internasional, serta menemukan research gap yang masih dapat dikembangkan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Creative Behavior

Creative behavior merupakan perilaku karyawan yang diwujudkan melalui penghasilan, pengembangan, penyampaian, dan penerapan gagasan baru yang bermanfaat dalam pekerjaan. Dalam kajian kreativitas organisasi, perilaku kreatif berdekatan dengan *employee creativity* dan *innovative work behavior*, tetapi fokusnya dapat berbeda pada proses menghasilkan dan menggunakan gagasan. (Setiadi & Inderadi, 2021) menunjukkan bahwa *creative behavior* pekerja industri kreatif mencakup penyampaian ide kreatif, konkret, dan praktis serta pemberian saran kreatif. *Creative behavior* dipengaruhi oleh faktor individu dan lingkungan. (Cai dkk., 2020) melalui kajian sistematis menjelaskan bahwa *employee creativity* dapat dipahami melalui *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO),

sehingga kemampuan, motivasi, dan kesempatan perlu hadir secara bersama. (Seong dkk., 2023) juga menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi yang berorientasi pada *corporate citizenship* berhubungan positif dengan kreativitas individu, terutama ketika *person-organization fit* sesuai. *Creative behavior* juga membutuhkan dukungan psikologis. Penelitian *democratic leadership* menunjukkan bahwa *psychological safety* dan *creative potential* berperan dalam menjelaskan *innovative behavior* karyawan. Sementara itu, (Melazzini & Carella, 2024) menunjukkan bahwa *design thinking* dapat memengaruhi motivasi, sikap, kemampuan, dan *creative behaviors*, dengan kepercayaan terhadap proses kreatif yang mendorong *engagement* dan proaktivitas.

2. Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi merupakan proses perubahan yang dapat mencakup strategi, struktur, budaya, teknologi, proses kerja, dan perilaku anggota organisasi. (Sofiyanto dkk., 2024) menempatkan kepemimpinan sebagai unsur penting dalam mengarahkan proses transformasi dan mengintegrasikan perubahan ke dalam budaya organisasi. Dalam konteks digital, transformasi juga menuntut kreativitas, kemampuan komunikasi, pemberdayaan, dan kemampuan mengelola kegagalan. Transformasi membutuhkan *organizational capacity for change*. (Carvajal-Castrillón dkk., 2023) menemukan bahwa *creative development*, *perceived need for change*, *participation*, dan *commitment* menjadi unsur penting dalam membangun kapasitas perubahan organisasi. Artinya, kemampuan organisasi untuk berubah tidak hanya ditentukan oleh keputusan manajemen, tetapi juga oleh keterlibatan dan kesiapan karyawan. Perubahan organisasi juga dapat memengaruhi inovasi melalui kondisi kerja. (Liu dkk., 2025) menunjukkan dua jalur yang berbeda: *organizational change* dapat meningkatkan *employee innovation performance* melalui *work engagement*, tetapi dapat menurunkannya melalui *work pressure*. Karena itu, transformasi organisasi perlu dirancang agar perubahan menghasilkan sumber daya dan keterlibatan, bukan hanya menambah tekanan.

3. Kepemimpinan dan Creative Behavior

Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi perubahan, memberikan inspirasi, memberdayakan karyawan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. (Kartikasari dkk., 2025) menekankan bahwa strategi kepemimpinan transformasional relevan dalam menghadapi perubahan pada era Industri 4.0 dan *Society 5.0*. (Risma Putri Ashari dkk., 2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Kepemimpinan digital memperluas peran tersebut dengan menghubungkan kepemimpinan dan teknologi. (Zhu dkk., 2022)

menemukan bahwa *digital leadership* meningkatkan *employee creativity*, sementara *job crafting* menjadi mediator dan *person-organization fit* memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin dalam transformasi digital perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan dan mengembangkan cara kerja. Kepemimpinan kolaboratif juga relevan karena *creative behavior* membutuhkan interaksi dan pertukaran gagasan. (Muhammad, S. A. N. & Anshori, M. I., 2024) menguji hubungan *collaborative leadership*, *creative behavior*, *intrinsic motivation*, dan *employee performance* pada BPJS Ketenagakerjaan di Madura. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *creative behavior* dan *intrinsic motivation* menjadi bagian penting dalam model hubungan kepemimpinan dan kinerja, meskipun tidak seluruh hubungan langsung menunjukkan hasil yang signifikan.

4. Motivasi, Knowledge Sharing, dan Dukungan Organisasi

Motivasi dapat menjadi energi psikologis yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam aktivitas kreatif. (Anshori, M. I. dkk., 2022) menunjukkan bahwa *learning orientation*, *knowledge sharing*, dan *motivation* dapat berhubungan dengan kinerja melalui *creative behavior* pada agen asuransi. Temuan ini memperlihatkan bahwa perilaku kreatif dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kondisi pembelajaran dan motivasi dengan hasil kerja. *Knowledge sharing* juga penting karena ide kreatif sering berkembang melalui pertukaran pengetahuan. (Anshori, M. I. dkk., 2025) menemukan bahwa *organizational learning*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap *firm performance*, dengan *innovation capability* menjadi pengaruh yang paling kuat. Dengan demikian, organisasi yang ingin melakukan transformasi perlu menciptakan sistem yang mendukung pembelajaran dan pertukaran pengetahuan. *Reward* dan dukungan organisasi juga dapat membentuk kondisi yang mendukung kreativitas. (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menempatkan *reward* sebagai variabel moderasi dalam hubungan yang melibatkan *creative behavior* dan kinerja. Selain itu, studi transformasi perilaku menunjukkan bahwa perubahan perilaku karyawan berkaitan dengan upaya organisasi dalam mendorong produktivitas (Haikal Bagas P dkk., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengkaji, membandingkan, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai *creative behavior* dalam transformasi organisasi. Pendekatan ini digunakan agar temuan dari berbagai konteks dapat disusun secara terstruktur dan dibandingkan berdasarkan fokus, metode, variabel, serta hasil penelitian. Sumber data berupa artikel ilmiah nasional dan

internasional yang relevan dengan *creative behavior*, *employee creativity*, *organizational transformation*, *leadership*, *organizational change*, *innovation*, *organizational learning*, *work culture*, dan faktor pendukung kreativitas. Berdasarkan daftar literatur yang ditetapkan untuk kajian ini, terdapat 23 artikel yang digunakan sebagai sumber utama dalam sintesis. Artikel nasional mencakup penelitian mengenai transformasi perilaku dan produktivitas, kepemimpinan kreatif, *creative behavior* dan kinerja, kepemimpinan transformasional, *anti-fragile leadership*, LMX, transformasi kepemimpinan digital, budaya kerja, *creative leadership*, serta inovasi karyawan. Artikel internasional mencakup *organizational capacity for change*, *democratic leadership*, *employee creativity*, HRM dan *person-organization fit*, *digital leadership*, *design thinking*, *creative style preference*, serta *organizational change*.

1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari 23 artikel yang diberikan dan ditetapkan sebagai literatur kajian. Artikel dipilih berdasarkan kesesuaian langsung dengan tema *creative behavior* dan transformasi organisasi. Penelitian menggunakan sumber nasional dan internasional agar sintesis dapat membandingkan konteks Indonesia dengan temuan internasional.

2. Kata Kunci Pencarian

Kata kunci yang digunakan disesuaikan dengan fokus kajian, yaitu “*creative behavior*”, “*employee creativity*”, “*organizational transformation*”, “*organizational change*”, “*creative leadership*”, “*transformational leadership*”, “*digital leadership*”, “*innovative behavior*”, “*innovation capability*”, “*organizational learning*”, “*knowledge sharing*”, dan “*psychological safety*”. Kombinasi kata kunci digunakan untuk menemukan artikel yang menjelaskan faktor pendorong *creative behavior* maupun perannya dalam perubahan organisasi.

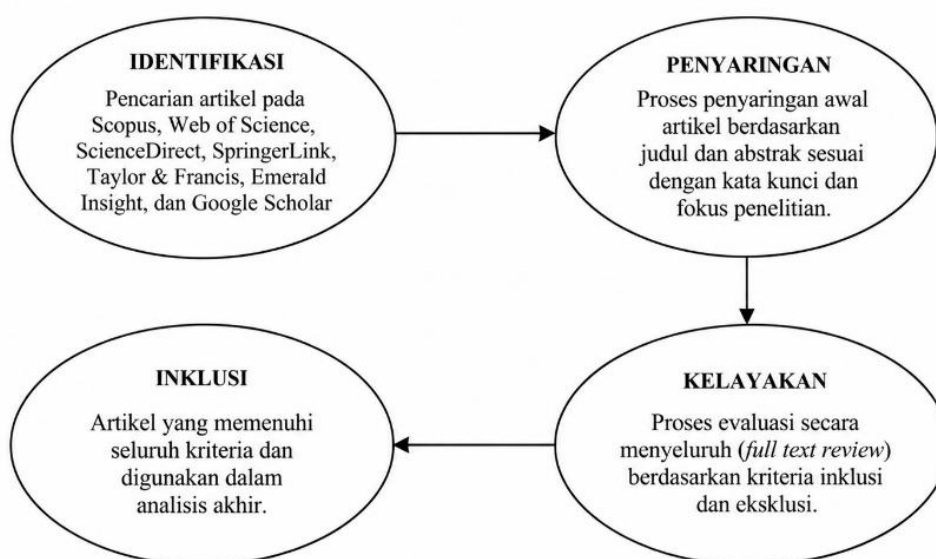
3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria	Inklusi	Eksklusi
Jenis sumber	Artikel jurnal/prosiding ilmiah nasional dan internasional yang relevan	Buku, skripsi, tesis, disertasi, berita, atau sumber nonilmiah
Fokus penelitian	Creative behavior, employee creativity, transformasi/perubahan organisasi, kepemimpinan,	Artikel yang tidak memiliki keterkaitan dengan creative behavior atau transformasi organisasi

	inovasi, budaya, pembelajaran, dan faktor pendukung kreativitas	
Relevansi	Membahas hubungan, faktor, mekanisme, atau konteks yang mendukung perilaku kreatif dalam organisasi	Tidak memiliki hubungan dengan fokus kajian
Ketersediaan	Informasi bibliografis dan hasil penelitian dapat diidentifikasi	Informasi penelitian tidak memadai
Jenis penelitian	Penelitian empiris, literature review, systematic review, atau studi kasus yang relevan	Tulisan opini tanpa dasar penelitian

4. Tahapan Seleksi Artikel (PRISMA Flow Diagram)

Tahapan seleksi artikel mengacu pada prinsip *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), yaitu identifikasi, penyaringan, pemeriksaan kelayakan, dan inklusi. Karena kajian ini menggunakan daftar artikel yang telah ditetapkan sebagai sumber, diagram digunakan untuk menggambarkan alur seleksi secara konseptual tanpa mengada-adakan jumlah artikel pada tahap pencarian awal.



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram Seleksi Artikel

Diagram tersebut menunjukkan tahapan identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi artikel. Pada tahap akhir, 23 artikel yang sesuai dengan fokus *creative behavior* dan transformasi organisasi digunakan dalam sintesis penelitian.

5. Proses Analisis

Analisis artikel dilakukan melalui identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan sintesis. Setiap artikel diperiksa berdasarkan penulis, tahun, judul, konteks, metode, variabel utama, dan hasil penelitian. Artikel kemudian dikelompokkan berdasarkan tema yang muncul. Pengelompokan meliputi peran *creative behavior* dalam transformasi organisasi, kepemimpinan sebagai pendorong kreativitas, pengaruh perubahan organisasi terhadap inovasi, peran budaya dan pembelajaran organisasi, serta faktor psikologis dan individu seperti *motivation*, *psychological safety*, *person-organization fit*, dan *job crafting*. Selanjutnya, hasil penelitian dibandingkan untuk menemukan pola temuan yang konsisten maupun berbeda. Sintesis diarahkan untuk menjelaskan bagaimana *creative behavior* muncul, faktor yang memperkuat atau menghambatnya, dan bagaimana perilaku kreatif berkontribusi terhadap keberhasilan transformasi organisasi.

6. Penyajian Hasil

Hasil kajian disajikan secara deskriptif-komparatif melalui tabel dan narasi. Tabel digunakan untuk memberikan gambaran karakteristik dan temuan utama artikel, sedangkan narasi digunakan untuk membandingkan hubungan antarvariabel, konteks penelitian, serta mekanisme yang menjelaskan *creative behavior* dalam transformasi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil *Systematic Literature Review* terhadap 23 artikel menunjukkan bahwa *creative behavior* merupakan bagian penting dalam transformasi organisasi. Perilaku kreatif muncul dalam konteks perubahan teknologi, perubahan strategi, perubahan budaya, pengembangan industri kreatif, dan peningkatan inovasi karyawan. Secara umum, literatur menunjukkan bahwa kreativitas lebih mudah berkembang ketika organisasi menyediakan dukungan kepemimpinan, kesempatan berpartisipasi, keamanan psikologis, pembelajaran, dan ruang untuk bereksperimen. Artikel nasional menunjukkan bahwa kepemimpinan dan perilaku kreatif banyak dikaitkan dengan kinerja, produktivitas, inovasi, dan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Artikel internasional memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan mekanisme seperti *job crafting*, *person-organization fit*, *psychological safety*, *work engagement*, *creative potential*, dan *organizational identity*.

Temuan utama juga menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak selalu menghasilkan inovasi secara otomatis. Perubahan dapat mendorong *innovation performance* ketika meningkatkan *work engagement*, tetapi dapat memberikan dampak negatif ketika meningkatkan *work pressure* (Liu dkk., 2025). Karena itu, *creative behavior* perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara individu, pemimpin, sistem kerja, dan konteks perubahan.

No.	Penulis (Tahun)	Judul Artikel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	P. et al. (2023)	Transformasi Perilaku Mendorong Produktivitas Organisasi	Studi literatur	Transformasi perilaku diposisikan sebagai bagian dari upaya organisasi mencapai tujuan dan produktivitas.
2	Utomo Putri et al. (2025)	Kepemimpinan dan Kreatif: Peran Pemimpin dalam Mengembangkan Industri Kreatif dan Budaya Berbasis Industri	Literature review	Pemimpin berperan sebagai pengarah, penghasil ide, dan fasilitator inovasi serta budaya eksperimen.
3	Anshori et al. (2026)	Determinants of Employee Performance in the Banking Sector: The Mediating Role of Creative Behavior and the Moderating Role of Reward	Kuantitatif/PLS-SEM	Creative behavior menjadi mediator dalam model kinerja; reward berperan sebagai moderator.
4	Anshori, Eliana & Suaedi (2022)	Creative Behavior Mediates Learning Orientation, Knowledge Sharing, Motivation on Insurance	Kuantitatif	Learning orientation, knowledge sharing, dan motivation berhubungan dengan kinerja melalui creative behavior.

5	Muhammad & Anshori (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif dan Perilaku Kreatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening	Kuantitatif	Menguji hubungan collaborative leadership, creative behavior, intrinsic motivation, dan kinerja; tidak semua pengaruh langsung signifikan.
6	Edonomokumor et al. (2025)	The Mediating Role of Creative Behavior in the Relationship Between Transformational Leadership and Turnover Intention	Kuantitatif/CB-SEM	Transformational leadership berpengaruh terhadap creative behavior dan turnover intention; creative behavior berperan sebagai mediator.
7	Kartikasari et al. (2025)	Literature Review of Transformational Leadership: A Study of Effective Leadership Strategy	Literature review	Kepemimpinan transformasional relevan untuk mendukung adaptasi, kompetensi, dan transformasi organisasi.
8	Soleha et al. (2026)	Anti-Fragile Leadership: Membangun Sistem SDM yang Justru Semakin Kuat Saat Terjadi Guncangan Pasar	Literature review	Anti-fragile leadership menekankan sistem SDM yang mampu menjadi lebih kuat melalui guncangan dan ketidakpastian.
9	Aulia et al. (2023)	Penerapan Exchange Leader Member Theory Pada Perusahaan	Literature review	LMX dapat memengaruhi kinerja karyawan dan

				organizational citizenship behavior.
10	Sofiyanto et al. (2024)	Transformasi Kepemimpinan dalam Manajemen Strategis di Era Digital: Tinjauan Literatur Review	Literature review	Pemimpin berperan mengarahkan transformasi, membangun kepercayaan, memberdayakan, dan mendorong inovasi.
11	Anshori et al. (2025)	The Role of Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Innovation Capability on Firm Performance	Kuantitatif/regresi	Organizational learning, knowledge sharing, dan innovation capability berpengaruh positif terhadap firm performance.
12	Wildana & Anshori (2024)	Optimalisasi Budaya Kerja di PT PAL Indonesia: Studi Literatur Review	Literature review	Budaya kerja berperan dalam membentuk kinerja dan kepuasan karyawan.
13	Arifin et al. (2025)	Transformational Leadership & Blue Ocean Strategy: Peran Pemimpin Transformasional dalam Menciptakan Inovasi Radikal	Literature study	Kepemimpinan transformasional mendukung inovasi radikal dan penciptaan ruang pasar baru.
14	Tsakila et al. (2025)	Kepemimpinan Kreatif dalam Menciptakan Disrupsi Pasar	SLR/kualitatif	Creative leadership mendorong eksperimen, pembelajaran berkelanjutan, dan inovasi model bisnis.

15	Ashari et al. (2024)	Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif	Literature review	Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, kemampuan, kepercayaan diri, dan kinerja inovatif.
16	Carvajal-Castrillón et al. (2023)	The Role of Creative Development and Perceived Need for Change in Encouraging Organizational Capacity for Change	Kuantitatif/CFA	Creative development, kebutuhan perubahan, partisipasi, dan komitmen mendukung organizational capacity for change.
17	Imran et al. (2025)	Impact of Democratic Leadership on Employee Innovative Behavior with Mediating Role of Psychological Safety and Creative Potential	Kuantitatif/SEM	Democratic leadership berpengaruh positif terhadap innovative behavior; psychological safety dan creative potential menjadi mediator.
18	Cai et al. (2020)	Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities	Systematic review	Ability, motivation, dan opportunity menjelaskan faktor yang memengaruhi employee creativity.
19	Seong et al. (2023)	What Initiates Creativity in an Organization?: A Two-Horse Carriage of HRM and PO Fit	Kuantitatif	CC-oriented HPWS berhubungan positif dengan creativity; person-organization fit memoderasi hubungan tersebut.

20	Zhu et al. (2022)	Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit	Kuantitatif	Digital leadership meningkatkan employee creativity; job crafting memediasi dan PO fit memoderasi.
21	Melazzini & Carella (2024)	Nurture Employees' Creative Behaviors: Unveiling the Impact of Design Thinking on Human Organizational Behavior	Studi kasus	Design thinking memengaruhi motivasi, sikap, kemampuan, dan creative behaviors; kepercayaan pada proses kreatif meningkatkan engagement.
22	Setiadi & Inderadi (2021)	The Influence of Creative Style Preference on Creative Behavior of Indonesia's Creative Industry Workers	Kuantitatif	Creative style preference berkaitan dengan keterlibatan dalam creative behavior pada pekerja industri kreatif Indonesia.
23	Liu et al. (2025)	Effect of Organizational Change on Employee Innovation Performance: A Dual Mediation Model	Kuantitatif	Organizational change berdampak pada innovation performance melalui work pressure dan work engagement; organizational identity memoderasi jalur tersebut.

Berdasarkan Tabel, *creative behavior* muncul sebagai variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi, budaya, pembelajaran, perubahan organisasi, dan kinerja. Temuan juga menunjukkan bahwa *creative behavior* dapat berfungsi sebagai mediator, sementara kondisi seperti *psychological safety*, *person-organization fit*, *work engagement*, dan

organizational identity dapat menjelaskan kapan perubahan lebih mungkin menghasilkan inovasi.

1. Creative Behavior sebagai Mekanisme Transformasi Organisasi

Creative behavior dapat dipahami sebagai mekanisme yang menerjemahkan perubahan organisasi menjadi tindakan nyata pada tingkat karyawan. Ketika organisasi mengubah strategi, teknologi, atau proses kerja, karyawan perlu menemukan cara baru untuk menjalankan pekerjaan. (Carvajal-Castrillón dkk., 2023) menunjukkan bahwa *creative development* dan partisipasi mendukung *organizational capacity for change*, sedangkan (Liu dkk., 2025) menunjukkan bahwa perubahan dapat memengaruhi *innovation performance* melalui *work engagement* dan *work pressure*. Peran *creative behavior* sebagai mekanisme juga terlihat pada penelitian (Anshori, M. I. dkk., 2022), yang menempatkan *creative behavior* sebagai mediator antara *learning orientation*, *knowledge sharing*, *motivation*, dan kinerja. (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) juga menunjukkan posisi *creative behavior* dalam model kinerja sektor perbankan. Dengan demikian, *creative behavior* tidak hanya menjadi hasil dari transformasi, tetapi dapat menjadi jalur yang membantu organisasi memperoleh hasil dari perubahan tersebut.

2. Kepemimpinan Transformasional dan Digital sebagai Pendorong Kreativitas

Kepemimpinan transformasional menyediakan visi, inspirasi, pemberdayaan, dan dukungan yang dibutuhkan karyawan ketika organisasi berubah. (Kartikasari dkk., 2025) menekankan pentingnya strategi kepemimpinan transformasional dalam menghadapi perubahan era Industri 4.0 dan Society 5.0. (Risma Putri Ashari dkk., 2024) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat mengembangkan kemampuan dan kepercayaan diri karyawan sehingga mendukung kinerja inovatif. Dalam transformasi digital, peran pemimpin menjadi lebih kompleks. (Sofiyanto dkk., 2024) menekankan bahwa pemimpin digital perlu memiliki kreativitas, komunikasi, kemampuan mengelola kegagalan, dan kemampuan memimpin inovasi. (Zhu dkk., 2022) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap *employee creativity* melalui *job crafting*, terutama ketika *person-organization fit* tinggi.

3. Kepemimpinan Kreatif, Kolaboratif, dan Hubungan Leader-Member

Kepemimpinan kreatif menempatkan pemimpin sebagai fasilitator yang membuka ruang untuk eksperimen, ide, dan inovasi. (Utomo Putri, R. D. P. dkk., 2025) menjelaskan bahwa pemimpin dalam industri kreatif dapat berfungsi sebagai penghasil ide dan fasilitator inovasi. (Tsakila dkk., 2025) juga menunjukkan bahwa *creative leadership* membangun ekosistem inovasi yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan respons

terhadap kebutuhan pasar. Pada tingkat hubungan pemimpin dan anggota, teori LMX menekankan pentingnya kualitas pertukaran antara *leader* dan *member*. (Aulia dkk., 2023) menunjukkan bahwa penerapan LMX dapat berkaitan dengan kinerja dan *organizational citizenship behavior*. (Muhammad, S. A. N. & Anshori, M. I., 2024) juga menunjukkan bahwa *collaborative leadership*, *creative behavior*, dan *intrinsic motivation* merupakan bagian penting dari model yang menjelaskan kinerja karyawan.

4. Budaya Kerja, Pembelajaran, dan Knowledge Sharing

Transformasi organisasi membutuhkan budaya yang memungkinkan karyawan berbagi pengetahuan dan mencoba cara kerja baru. (Wildana & Mochammad Isa Anshori, 2024) menempatkan budaya kerja sebagai unsur yang berhubungan dengan kinerja dan kepuasan karyawan. Budaya yang mendukung komunikasi, kolaborasi, dan keterbukaan dapat menyediakan konteks yang lebih sesuai bagi munculnya *creative behavior*. *Knowledge sharing* menjadi penting karena gagasan baru dapat berkembang ketika pengetahuan individu dipertukarkan. (Anshori, M. I. dkk., 2025) menemukan bahwa *organizational learning*, *knowledge sharing*, dan *innovation capability* berpengaruh positif terhadap *firm performance*. Pada konteks asuransi, (Anshori, M. I. dkk., 2022) juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* menjadi bagian dari hubungan yang diteruskan melalui *creative behavior*.

5. Psychological Safety, Motivation, dan Creative Potential

Creative behavior membutuhkan kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan mengemukakan ide tanpa takut mendapatkan konsekuensi negatif. Penelitian tentang *democratic leadership* menempatkan *psychological safety* dan *creative potential* sebagai mekanisme dalam hubungan kepemimpinan dan *innovative behavior*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin perlu menciptakan rasa aman sekaligus memberikan ruang bagi potensi kreatif. Motivasi juga berperan dalam proses kreatif. (Cai dkk., 2020) menempatkan *motivation* sebagai salah satu komponen AMO yang berinteraksi dengan *ability* dan *opportunity* dalam membentuk *employee creativity*. (Melazzini & Carella, 2024) menunjukkan bahwa *design thinking* dapat memengaruhi motivasi, sikap, kemampuan, dan *creative behavior*. Dengan demikian, organisasi tidak cukup meminta karyawan menjadi kreatif, tetapi perlu menyediakan kondisi yang membuat mereka mau dan mampu berkreasi.

6. Person-Organization Fit, Job Crafting, dan Faktor Individu

Kreativitas karyawan juga dipengaruhi kesesuaian individu dengan organisasi. (Seong dkk., 2023) menunjukkan bahwa *person-organization fit* memoderasi hubungan antara

corporate citizenship-oriented HPWS dan *individual creativity*. (Zhu dkk., 2022) menemukan pola yang serupa, yaitu *person-organization fit* memperkuat hubungan *digital leadership* dengan *job crafting* dan *indirect effect* terhadap *employee creativity*. *Job crafting* memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan, kemampuan, dan cara kerja mereka. Dalam konteks transformasi, kesempatan tersebut dapat membantu karyawan mengembangkan cara baru untuk menyelesaikan tugas. Karena itu, organisasi perlu melihat kreativitas bukan hanya sebagai karakter individu, tetapi sebagai perilaku yang dipengaruhi desain pekerjaan dan kesesuaian individu dengan organisasi.

7. Reward, Produktivitas, dan Kinerja

Reward dapat mendukung perilaku kreatif ketika dikaitkan dengan kontribusi dan hasil kerja yang diharapkan organisasi. (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menempatkan *reward* sebagai variabel moderasi dalam model yang melibatkan *creative behavior* dan *employee performance*. Sementara itu, penelitian Transformasi Perilaku Mendorong Produktivitas Organisasi menekankan keterkaitan perubahan perilaku dengan upaya pencapaian produktivitas organisasi (Haikal Bagas P dkk., 2023). Namun, *reward* sebaiknya tidak menjadi satu-satunya sumber kreativitas. *Creative behavior* membutuhkan motivasi, kemampuan, kesempatan, dan dukungan lingkungan. Kerangka AMO yang digunakan (Cai dkk., 2020) memperlihatkan bahwa kreativitas muncul dari interaksi beberapa kondisi, sehingga kebijakan *reward* perlu ditempatkan bersama dengan pengembangan kemampuan dan kesempatan berpartisipasi.

8. Creative Behavior dalam Menghadapi Disrupsi dan Ketidakpastian

Ketidakpastian pasar dan perubahan teknologi menuntut organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi. (Soleha dkk., 2026) memperkenalkan perspektif *anti-fragile leadership* yang menekankan kemampuan sistem SDM untuk menjadi lebih kuat ketika menghadapi guncangan. Dalam konteks ini, *creative behavior* dapat dipandang sebagai salah satu perilaku yang membantu karyawan mencari alternatif ketika prosedur lama tidak lagi sesuai. Kepemimpinan kreatif juga berhubungan dengan kemampuan menghadapi disrupsi. (Tsakila dkk., 2025) menunjukkan bahwa pemimpin kreatif dapat membangun ekosistem inovasi dan model bisnis yang adaptif. (Arifin, S. dkk., 2025) juga menghubungkan *transformational leadership* dengan *radical innovation* dan *Blue Ocean Strategy*. Kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dan kreativitas pemimpin dapat saling mendukung dalam proses transformasi.

9. Perbedaan Hasil Penelitian

Hasil kajian menunjukkan bahwa *creative behavior* tidak selalu muncul dengan mekanisme yang sama. Sebagian penelitian menempatkan *creative behavior* sebagai mediator, seperti (Anshori, M. I. dkk., 2022) serta (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026), sedangkan penelitian lain lebih menekankan faktor kepemimpinan, budaya, atau perubahan organisasi sebagai kondisi yang memengaruhi kreativitas. Perbedaan juga terlihat pada dampak perubahan organisasi. (Liu dkk., 2025) menunjukkan bahwa *organizational change* dapat memiliki jalur positif melalui *work engagement* sekaligus jalur negatif melalui *work pressure*. Hal ini berarti keberhasilan transformasi tidak hanya bergantung pada seberapa besar perubahan dilakukan, tetapi pada bagaimana perubahan tersebut dialami oleh karyawan. Perbedaan konteks penelitian juga penting. Literatur nasional banyak membahas organisasi dan perusahaan di Indonesia, sedangkan artikel internasional mencakup konteks Colombia, China, Italia, dan berbagai konteks organisasi lainnya. Oleh karena itu, hubungan *creative behavior* dengan transformasi dapat dipengaruhi karakteristik budaya, sektor, jenis pekerjaan, dan sistem organisasi.

10. Sintesis Temuan dan Research Gap

Berdasarkan sintesis 23 artikel, pola konseptual yang dapat dirumuskan adalah:

Faktor Individu dan Organisasi → *Creative Behavior* → Transformasi/Inovasi/Kinerja.
Faktor individu mencakup kemampuan, motivasi, *creative potential*, dan *person-organization fit*, sedangkan faktor organisasi mencakup kepemimpinan, budaya, sistem kerja, *knowledge sharing*, *psychological safety*, *reward*, dan dukungan perubahan.

- Research gap pertama terletak pada belum seragamnya mekanisme *creative behavior* dalam transformasi organisasi. Sebagian penelitian menunjukkan *creative behavior* sebagai mediator, sedangkan penelitian lain menempatkan kreativitas sebagai *outcome* dari kepemimpinan, sistem kerja, atau *design thinking*. Penelitian berikutnya dapat menguji model yang mengintegrasikan faktor kepemimpinan, kondisi psikologis, dan desain pekerjaan dalam satu kerangka.
- Research gap kedua berkaitan dengan bagaimana *creative behavior* diterjemahkan menjadi hasil transformasi yang nyata. Banyak penelitian menunjukkan hubungan *creative behavior* dengan *creativity*, *innovation performance*, atau *employee performance*, tetapi masih dibutuhkan kajian yang lebih spesifik mengenai proses dari ide → implementasi → perubahan organisasi. AlEssa & Durugbo tidak termasuk dalam daftar 23 artikel yang digunakan pada

kajian ini, sehingga pembahasan sengaja dibatasi pada sumber yang telah ditetapkan.

- Research gap ketiga adalah konteks. Sebagian artikel nasional berfokus pada organisasi Indonesia dan sebagian artikel internasional menggunakan konteks negara serta sektor yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat membandingkan konteks industri, budaya organisasi, tingkat digitalisasi, serta jenis kepemimpinan untuk mengetahui kondisi yang paling efektif dalam mengembangkan *creative behavior* selama transformasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan *Systematic Literature Review* terhadap 23 artikel nasional dan internasional, *creative behavior* memiliki peran penting dalam transformasi organisasi karena membantu karyawan menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan gagasan baru ketika organisasi menghadapi perubahan. *Creative behavior* tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya, motivasi, *knowledge sharing*, *psychological safety*, *person-organization fit*, *job crafting*, *reward*, dan kesempatan untuk berpartisipasi. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, digital, kreatif, dan kolaboratif dapat menciptakan kondisi yang mendukung kreativitas. Transformasi juga lebih mungkin menghasilkan inovasi ketika organisasi membangun *work engagement*, *psychological safety*, pembelajaran, dan komunikasi. Sebaliknya, perubahan yang meningkatkan work pressure dapat menghambat *innovation performance*. *Creative behavior* dapat berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor organisasi dan individu dengan inovasi atau kinerja. Dengan demikian, transformasi organisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada perubahan teknologi dan struktur, tetapi juga pada penciptaan lingkungan yang memberi ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, berbagi pengetahuan, mengembangkan kemampuan, dan mengimplementasikan gagasan. Research gap utama terletak pada kebutuhan untuk menjelaskan mekanisme yang mengubah *creative behavior* menjadi hasil transformasi yang nyata serta perbedaan konteks yang memengaruhi hubungan tersebut. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model yang mengintegrasikan kepemimpinan, faktor psikologis, desain pekerjaan, dan kondisi organisasi untuk menjelaskan bagaimana *creative behavior* dapat menjadi sumber keberhasilan transformasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- 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). <https://doi.org/10.36418/jrssem.v1i10.174>
- Anshori, M. I., Kamil, A., Sukardi, & Aminah, S. (2025). The Role of Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Innovation Capability on Firm Performance. *Journal Management & Economics Review (JUMPER)*, 3(4), 503-516. <https://doi.org/10.59971/jumper.v3i4.705>
- Arifin, S., Sukma, A., Desy, & Anshori, M. I. (2025). Transformational Leadership & Blue Ocean Strategy: Studi Kasus: Peran Pemimpin Transformasional dalam Menciptakan Inovasi Radikal. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(2). <https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i02.5843>
- Aulia, F. A. T., Hilda Riskiana, Janwaroh Hasbi Ansori, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Penerapan Exchange Leader Member Theory Pada Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 262-270. <https://doi.org/10.54066/jikma.v1i4.504>
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., & Yuan, J. (2020). Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities, Motivations, and Opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1038. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>
- Carvajal-Castrillón, D. F., Valencia-Arias, A., Gómez-Bayona, L., Vásquez-Coronado, M. H., & Ore-León, A. J. A. (2023). The Role of Creative Development and Perceived Need for Change in Encouraging Organizational Capacity for Change: A Case Study. *Sustainability*, 15(18), 13598. <https://doi.org/10.3390/su151813598>
- Haikal Bagas P, Ainul Yakin, Audina Aprilia, Camelia, C., & M. Isa Anshori. (2023). Transformasi Perilaku Mendorong Produktivitas Organisasi. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 2(3), 55-69. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v2i3.1087>
- Kartikasari, R., Suyoso, A. L. A., & Agustina, T. S. (2025). Literature Review of Transformational Leadership: A Study of Effective Leadership Strategy. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 169-176. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.744>
- Liu, T., Wang, H., Liu, Y., Li, Z., Zhang, Y., Zhu, H., Ning, L., & Jiang, D. (2025). Effect of organizational change on employee innovation performance: A dual mediation model. *PLOS ONE*, 20(2), e0313056. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313056>

- Melazzini, M., & Carella, G. (2024). Nurture employees' creative behaviors: Unveiling the impact of design thinking on human organizational behavior. *Proceedings of the Design Society*, 4, 295-304. <https://doi.org/10.1017/pds.2024.32>
- Mochammad Isa Anshori, Hosnaidah, Sri Puji Hartatik, Loso Judijanto, Novia Jamilati, & Shinta Nuria Salsabila. (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>
- Muhammad, S. A. N. & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif dan Perilaku Kreatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Intervening (Studi pada BPJS Ketenagakerjaan di Madura). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 4(3), 404-414.
- Risma Putri Ashari, Salsabela Bintang Putri M, Mochammad Assyava Aulia F, Nurisa Nurisa, & M. Isa Anshori. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Peningkatan Kinerja Karyawan yang Inovatif. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis dan Digital*, 1(2), 94-103. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v1i2.78>
- Seong, J. Y., Yang, I., & Zhang, L. (2023). What Initiates Creativity in an Organization?: A Two-Horse Carriage of HRM and PO Fit. *Sustainability*, 15(17), 13200. <https://doi.org/10.3390/su151713200>
- Setiadi, N. J., & Inderadi, R. (2021). THE INFLUENCE OF CREATIVE STYLE PREFERENCE ON CREATIVE BEHAVIOR OF INDONESIA' CREATIVE INDUSTRY WORKERS. *International Journal of Organizational Business Excellence*, 1(1). <https://doi.org/10.21512/ijobex.v1i1.7161>
- Sofiyanto, Moh., Mochammad Isa Anshori, & Nurita Andriani. (2024). Transformasi Kepemimpinan dalam Manajemen Strategis di Era Digital: Tinjauan Literatur Review. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 9(1), 290-297. <https://doi.org/10.30651/jms.v9i1.21057>
- Soleha, I. F., Nuril Lailati Syarifah, Juni Indah Sirait, & Mochammad Isa Anshori. (2026). Anti-Fragile Leadership: Membangun Sistem SDM yang Justru Semakin Kuat Saat Terjadi Guncangan Pasar. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 3(2), 16-30. <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v3i2.1309>
- Tsakila, N. Q., Muhammad Ferri Hardhiansyah, Shifa Dwi Faluvi, & Mochammad Isa Anshori. (2025). Kepemimpinan Kreatif dalam Menciptakan Disrupsi Pasar: Bagaimana Pemimpin Mendobrak Pasar dengan Model Bisnis Baru. *Jurnal Rimba: Riset Ilmu manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 3(2), 171-191. <https://doi.org/10.61132/rimba.v3i2.1749>

- Utomo Putri, R. D. P., Rachmawati, N., & Anshori, M. I. (2025). Kepemimpinan dan Kreatif: Peran Pemimpin dalam Mengembangkan Industri Kreatif dan Budaya Berbasis Industri. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(2).
<https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i02.5827>
- Wildana, S. N. & Mochammad Isa Anshori. (2024). Optimalisasi Budaya Kerja di PT PAL Indonesia: Studi Literatur Review. *Journal of Management and Creative Business*, 2(2), 179-194.
<https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i2.2341>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>