

PERILAKU KREATIF KARYAWAN DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Rena Ayu Permatasari¹, Nanik Masruroh², Dilla Fahirah³, Mochammad Isa Anshori⁴

Universitas Trunodjoyo Madura

Email: renaayu020@gmail.com, nanikmasruroh501@gmail.com, dillafahirah@gmail.com,
isa.anshori@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi bekerja sekaligus meningkatkan tuntutan terhadap kemampuan karyawan untuk beradaptasi, berinovasi, dan menghasilkan solusi kreatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis perilaku kreatif karyawan dalam menghadapi transformasi digital, dengan menelaah faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kreativitas, peran organisasi dan teknologi, serta mekanisme hubungan antara digitalisasi dan perilaku kreatif. Penelitian menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan PRISMA melalui penelusuran artikel pada Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar. Berdasarkan proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi, diperoleh 22 artikel yang relevan untuk dianalisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa perilaku kreatif karyawan dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individual, pekerjaan, organisasi, dan teknologi. Kompetensi digital, otonomi digital, agility, motivasi, knowledge sharing, work engagement, kepemimpinan, HRM, dan HRD menjadi faktor penting yang mendorong kreativitas. Transformasi digital juga dapat memperkuat perilaku kreatif melalui penggunaan AI, enterprise social media, dan lingkungan kerja digital, tetapi pengaruhnya tidak selalu langsung dan sering terjadi melalui mediator seperti agility, engagement, kebutuhan psikologis, HRM, dan HRD. Di sisi lain, penggunaan teknologi secara berlebihan dapat memunculkan techno-overload, fatigue, konflik kerja-keluarga, dan menurunkan kreativitas. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam mendorong kreativitas bergantung pada keseimbangan antara kemampuan individu, dukungan organisasi, desain pekerjaan, dan pengelolaan teknologi.

Kata kunci: perilaku kreatif karyawan, transformasi digital, innovative work behavior, kompetensi digital, systematic literature review.

ABSTRACT

Digital transformation has reshaped organizational operations while heightening the demand for employees to adapt, innovate, and generate creative solutions. This study aims to systematically examine employee creative behavior in the context of digital transformation by analyzing the factors that facilitate or hinder creativity, the roles of the organization and technology, and the mechanisms linking digitalization to creative behavior. A Systematic Literature Review (SLR) methodology was employed, utilizing the PRISMA approach to search for articles across Scopus, ScienceDirect, and Google Scholar. Following identification, screening, and selection processes, 22 relevant articles were identified

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism 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/)

for analysis. The findings indicate that employee creative behavior is shaped by the interplay of individual, job-related, organizational, and technological factors. Key drivers of creativity include digital competence, digital autonomy, agility, motivation, knowledge sharing, work engagement, leadership, HRM, and HRD. Digital transformation can also bolster creative behavior through the use of AI, enterprise social media, and digital work environments; however, this influence is not always direct and often operates through mediators such as agility, engagement, psychological needs, HRM, and HRD. Conversely, excessive technology use can lead to techno-overload, fatigue, and work-family conflict, thereby diminishing creativity. These findings suggest that the success of digital transformation in fostering creativity hinges on balancing individual capabilities, organizational support, job design, and technology management.

Keywords: employee creative behavior, digital transformation, innovative work behavior, digital competence, systematic literature review.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mempengaruhi cara organisasi melaksanakan tugas, mulai dari metode komunikasi dan koordinasi hingga cara karyawan menyelesaikan pekerjaan harian. Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan, platform kolaborasi digital, dan sistem informasi memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat aliran informasi, serta menciptakan cara kerja yang lebih adaptif. Namun, transformasi digital tidak bisa dipahami sekadar sebagai pengadaan alat atau implementasi sistem yang baru. Perubahan itu juga mengharuskan karyawan untuk terus belajar, menyesuaikan keahlian, dan meningkatkan kemampuan dalam menghadapi situasi kerja yang berubah-ubah. (Noerchoidah et al., 2026) menyoroti signifikansi kompetensi digital dalam membantu karyawan beradaptasi di tempat kerja yang selalu berubah. (Huu, 2023) juga menyatakan bahwa transformasi digital memerlukan kemampuan dan peluang bagi karyawan untuk memanfaatkan teknologi sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi yang diterapkan, tetapi juga pada kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi untuk menciptakan ide dan mengatasi masalah pekerjaan.

Salah satu keterampilan yang semakin penting dalam menghadapi perubahan tersebut adalah inovasi karyawan, yaitu kemampuan menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi pekerjaan maupun organisasi. Kreativitas dibutuhkan saat karyawan menghadapi masalah yang tidak bisa diatasi dengan prosedur biasa atau ketika cara kerja yang umum dipakai sudah tidak lagi memenuhi kebutuhan. Dalam keadaan tersebut, pegawai harus mampu mengenali permasalahan, mempertimbangkan berbagai opsi, dan menciptakan solusi yang dapat meningkatkan mutu pekerjaan. (Aisyah & Anshori, 2024) mengungkapkan bahwa kreativitas mendukung karyawan dalam mengatasi tantangan pekerjaan karena mereka tidak hanya mengandalkan metode yang sudah umum digunakan. Walaupun demikian, kreativitas harus dipisahkan dari perilaku kerja yang inovatif. Kreativitas lebih menekankan pada penciptaan konsep-konsep baru, sedangkan perilaku kerja inovatif meliputi tindakan yang lebih luas, mulai

dari menciptakan, memperkembangkan, dan memasarkan ide hingga menerapkannya dalam pekerjaan (Parnitvitidkun et al., 2024). (Yuwanda et al., 2023) juga menjelaskan kreativitas sebagai penciptaan ide dan perilaku inovatif sebagai tindakan yang mengimplementasikan ide tersebut dalam proses kerja. Sehingga, artikel ini mengadopsi istilah perilaku kreatif sebagai konsep umum untuk membahas kreativitas dan tindakan kerja yang inovatif, sambil tetap memperhatikan perbedaan antara konsep dan indikator yang diterapkan dalam masing-masing penelitian.

Peneliti sebelumnya mengungkapkan bahwa perilaku kreatif karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor individu, terutama kompetensi digital, kemampuan beradaptasi, motivasi, serta kesempatan untuk meningkatkan keterampilan. Kompetensi digital memungkinkan pegawai untuk memahami dan memanfaatkan teknologi dalam menyelesaikan tugas, sedangkan kemampuan beradaptasi membantu mereka menanggapi perubahan kebutuhan dan situasi kerja. (Noerchoidah et al., 2026) menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki dampak positif dan signifikan terhadap agility karyawan dan perilaku kerja inovatif, di mana agility karyawan bertindak sebagai mediator dalam hubungan ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterampilan digital tidak hanya berhubungan dengan penguasaan teknologi, tetapi juga dengan kemampuan staf untuk beradaptasi dengan metode kerja saat menghadapi perubahan. Di samping itu, inovasi juga membutuhkan dorongan dan pengembangan keterampilan yang tepat. (Yang et al., 2026) menyatakan bahwa kreativitas dalam transformasi digital berhubungan dengan kemampuan menggunakan teknologi, dorongan untuk menciptakan ide, dan kesempatan untuk mewujudkan ide-ide tersebut. (Aisyah & Anshori, 2024) menekankan pentingnya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, pengembangan perilaku kreatif harus memperhatikan kesiapan individu, kemampuan dalam memanfaatkan teknologi, serta peluang untuk terus belajar dan menguji metode baru dalam pekerjaan.

Selain faktor pribadi, ciri-ciri pekerjaan dan suasana organisasi juga berhubungan dengan timbulnya perilaku kreatif dan inovatif karyawan. Salah satu bagian yang krusial adalah kebebasan kerja, yaitu kesempatan karyawan untuk memilih metode, strategi, atau pendekatan dalam menyelesaikan pekerjaan. (Nathaniel et al., 2024) mengungkapkan bahwa otonomi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif, sementara job crafting terkait dengan perilaku tersebut melalui keterikatan kerja. Pekerjaan crafting memungkinkan karyawan untuk mengubah bagian pekerjaan sesuai dengan keterampilan dan kebutuhan mereka, sehingga tugas dapat dilakukan dengan lebih bermakna. Sebaliknya, kompetensi dan otonomi digital juga dibahas sehubungan dengan perilaku inovatif, pembelajaran, dan pertukaran pengetahuan (Huu, 2023). (Hasibuan & Harsono, 2023) mengindikasikan bahwa perilaku inovatif di tempat kerja oleh pekerja digital memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif serta normatif. Beragam hasil tersebut menunjukkan bahwa perilaku kreatif tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan gagasan, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang memberikan kebebasan, peluang untuk belajar, dan akses ke pengetahuan. Jika pegawai diberikan kesempatan untuk menjelajahi pemikiran dan berbagi informasi, gagasan yang muncul berpotensi menjadi solusi yang bermanfaat bagi pekerjaan dan perusahaan.

Selain menawarkan kesempatan untuk mengembangkan kreativitas, teknologi digital juga bisa menimbulkan rintangan bagi karyawan. Penggunaan kecerdasan buatan dan platform digital dapat memfasilitasi pencarian informasi, mempercepat proses kerja, dan menciptakan peluang kolaborasi dalam pengembangan ide. (He et al., 2025) mengeksplorasi hubungan antara komunikasi mengenai kecerdasan buatan, ketersediaan infrastruktur, kepercayaan karyawan, keterlibatan dengan AI, dan perilaku kreatif di industri jasa keuangan. Akan tetapi, keuntungan teknologi tidak selalu terlihat jika pemanfaatannya menyebabkan peningkatan beban kerja atau stres untuk tetap terhubung. (Si et al., 2023) menghubungkan penggunaan media sosial perusahaan yang berlebihan dengan techno-overload, konflik antara pekerjaan dan keluarga, serta kelelahan yang berujung pada penurunan kreativitas. (Wang et al., 2024) juga mengungkapkan bahwa penggunaan berlebihan platform komunikasi digital berhubungan dengan kelelahan dan penurunan kreativitas digital. Situasi ini mengindikasikan bahwa tingginya arus informasi dan tuntutan komunikasi dapat mengurangi peluang karyawan untuk fokus, berpikir mendalam, dan menciptakan ide baru. Oleh karena itu, penting untuk memahami dampak digitalisasi pada perilaku kreatif secara seimbang, dengan memperhatikan keuntungan teknologi serta risiko yang timbul dari tingkat penggunaannya, beban informasi, dan pengelolaan aktivitas kerja digital.

Meskipun banyak studi telah mengkaji faktor-faktor yang berhubungan dengan perilaku kreatif dan inovatif karyawan, hasil mengenai isu ini masih bervariasi dalam berbagai fokus penelitian. Beberapa studi fokus pada kemampuan digital dan penyesuaian, sementara studi lain membahas otonomi pekerjaan, perancangan pekerjaan, keterikatan karyawan, komitmen perusahaan, serta pemanfaatan teknologi digital. Konteks penelitian juga bervariasi, mencakup profesional teknologi informasi, industri desain grafis, sektor keuangan, usaha kecil dan menengah, serta organisasi sektor publik. Di samping itu, studi sebelumnya menerapkan pendekatan metodologis dan ukuran pengukuran yang tidak sama. Beberapa penelitian menilai kreativitas sebagai kapasitas untuk menghasilkan gagasan, sementara penelitian lain mengevaluasi perilaku kerja inovatif yang meliputi pengembangan hingga penerapan gagasan. Perbedaan itu menawarkan sudut pandang yang beragam, namun juga mempersulit penciptaan pemahaman yang terpadu tentang elemen-elemen yang mendorong dan menghalangi perilaku kreatif di dalam lingkungan kerja digital. Tinjauan sistematis oleh (Huu, 2023) menyoroti kompetensi serta otonomi digital yang berkaitan dengan perilaku kerja inovatif. Berdasarkan sekumpulan penelitian yang dianalisis dalam artikel ini, masih tersedia ruang untuk menyintesis hasil secara lebih komprehensif dengan mengaitkan faktor individu, ciri-ciri pekerjaan, konteks organisasi, serta rintangan dalam penerapan teknologi. Sintesis itu penting untuk mengidentifikasi pola hasil yang seragam, memahami variasi dalam penelitian, dan menemukan elemen yang masih memerlukan studi lebih lanjut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis literatur mengenai sikap kreatif karyawan dalam menghadapi perubahan digital. Studi ini menitikberatkan pada pemahaman konsep kreativitas serta perilaku kerja inovatif, pengenalan faktor individu, pekerjaan, dan organisasi yang berhubungan dengan perilaku kreatif, dan analisis tantangan yang timbul akibat penerapan teknologi digital di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan kekurangan dalam studi sebelumnya dan menetapkan arah penelitian yang bisa diolah di masa yang akan datang. Secara teoritis, studi

ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih sistematis tentang faktor-faktor yang mendukung dan menghalangi perilaku kreatif karyawan di era digital, sembari menjelaskan hubungan antara kreativitas dan perilaku inovatif dalam konteks transformasi digital. Hasil kajian diharapkan dapat berfungsi sebagai pertimbangan bagi organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui pelatihan kompetensi digital, memberikan kebebasan dalam bekerja, meningkatkan peluang belajar dan berbagi pengetahuan, serta mengelola penggunaan teknologi agar mendukung kreativitas tanpa menciptakan beban informasi yang berlebihan. Dengan kata lain, penelitian ini diharapkan bisa memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengembangan perilaku kreatif pegawai agar tetap sesuai dengan kebutuhan dunia kerja digital.

METODOLOGI

Studi ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, memilih, menilai, dan menggabungkan temuan dari penelitian sebelumnya tentang perilaku kreatif karyawan dalam menghadapi perubahan digital. Metode SLR dipilih karena studi tentang kreativitas karyawan, inovasi perilaku kerja, kompetensi digital, transformasi digital, serta pemanfaatan teknologi di tempat kerja telah berkembang dalam banyak konteks, variabel, dan pendekatan metodologis. Keberagaman itu membuat hasil penelitian tetap bervariasi, sehingga dibutuhkan suatu kajian yang terstruktur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh.

Pelaksanaan SLR dalam studi ini mengikuti prosedur yang digunakan oleh (Caroline & Coun, 2025) dan (Erik et al., 2022). (Caroline & Coun, 2025) memanfaatkan pendekatan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) dalam pemilihan artikel, mulai dari identifikasi, penyaringan, hingga penetapan artikel akhir yang dianalisis. Di sisi lain, (Erik et al., 2022) melaksanakan proses SLR melalui pengembangan strategi pencarian, penetapan kriteria inklusi dan eksklusi, penyaringan literatur, pembacaan artikel secara menyeluruh, ekstraksi data, penilaian, dan sintesis hasil penelitian. Pendekatan ini diadopsi sebagai landasan untuk menciptakan proses pemilihan literatur yang terstruktur dan jelas.

Tahapan penelitian ini secara umum meliputi identifikasi sumber data, penyusunan kata kunci untuk pencarian, penerapan kriteria inklusi dan eksklusi, pemilihan artikel sesuai alur PRISMA, serta penyajian dan sintesis hasil penelitiannya. Semua langkah tersebut ditujukan untuk mendapatkan literatur yang berkaitan dengan fokus penelitian, yaitu faktor individu, pekerjaan, organisasi, serta faktor teknologi yang berhubungan dengan perilaku kreatif dan inovatif karyawan dalam konteks transformasi digital. Penekanan tersebut sejalan dengan tujuan penelitian yang telah diuraikan pada bagian awal.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam studi ini adalah data sekunder berupa artikel ilmiah yang mengulas perilaku kreatif, kreativitas karyawan, inovasi dalam kerja, serta hubungannya dengan transformasi dan teknologi digital dalam konteks lingkungan kerja. Artikel ilmiah dipilih sebagai sumber utama karena menyajikan hasil penelitian empiris dan kajian yang dapat

digunakan untuk mengenali pola hubungan, faktor-faktor pendorong, faktor-faktor penghambat, serta celah penelitian.

Berdasarkan penelitian (Caroline & Coun, 2025), pemanfaatan beberapa basis data ilmiah dapat memperluas literatur yang diperoleh. Studi ini memanfaatkan Web of Science, Scopus, Academic Search Premier (EBSCO), dan ProQuest dalam telaah sistematiknya. (Erik et al., 2022) memanfaatkan Scopus sebagai database utama untuk pencarian artikel dan melaksanakan penelusuran tambahan guna memperkecil kemungkinan kehilangan publikasi yang relevan.

Dalam studi ini, sumber-sumber literatur dicari melalui Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar. Scopus digunakan untuk mengakses artikel dari publikasi ilmiah terkemuka, sementara ScienceDirect dimanfaatkan untuk mencari karya yang berkaitan dengan manajemen, sumber daya manusia, perilaku organisasi, inovasi, dan transformasi digital. Google Scholar digunakan sebagai sumber pencarian tambahan untuk menemukan artikel relevan yang mungkin belum teridentifikasi melalui database utama.

Kata Kunci Pencarian

Strategi pencarian literatur dibuat dengan menggabungkan kata kunci yang mencerminkan dua konsep utama penelitian, yaitu inovasi atau kreativitas karyawan dan digitalisasi. Penggunaan berbagai variasi istilah diperlukan karena penelitian sebelumnya tidak selalu memakai terminologi yang sama untuk menjelaskan kreativitas, perilaku inovatif, dan juga digitalisasi.

Kata kunci pencarian dirancang dengan memakai operator Boolean AND dan OR untuk memperluas jangkauan pencarian sambil tetap menjaga relevansi artikel. Pendekatan yang serupa diterapkan oleh (Caroline & Coun, 2025), yang menggunakan beragam sinonim seperti digital literacy, digital skills, digital competence, dan digital fluency, serta berbagai istilah yang mencerminkan perilaku kerja yang inovatif. Kelompok kata kunci pertama berkaitan dengan perilaku kreatif dan inovatif karyawan, yaitu :

“employee creativity” OR “employee creative behavior” OR “creative behavior” OR “innovative work behavior” OR “employee innovation”

Kelompok kata kunci kedua berkaitan dengan transformasi dan teknologi digital, yaitu :

“digital transformation” OR “digital technology” OR “digital competence” OR “digital literacy” OR “digital workplace” OR “artificial intelligence”

Kombinasi kata kunci utama yang digunakan dalam proses pencarian adalah :

("employee creativity" OR "employee creative behavior" OR "innovative work behavior" OR "employee innovation") AND ("digital transformation" OR "digital technology" OR "digital competence" OR "digital literacy" OR "digital workplace" OR "artificial intelligence").

Penggunaan berbagai istilah tersebut disesuaikan dengan fokus artikel ini yang membedakan kreativitas sebagai kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru dengan perilaku kerja inovatif yang mencakup proses yang lebih luas, mulai dari pengembangan hingga implementasi ide dalam pekerjaan.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi digunakan untuk memilih artikel yang pantas dimasukkan dalam penelitian. Kriteria ditetapkan sebelum proses penyaringan untuk memastikan pemilihan literatur dilakukan secara konsisten dan sejalan dengan tujuan penelitian. (Caroline & Coun, 2025) menentukan kriteria berdasarkan jenis publikasi, bahasa, topik penelitian, jenis artikel, dan konteks studi sebelum memilih artikel untuk analisis akhir.

Artikel akan dimasukkan ke dalam kajian jika memenuhi beberapa syarat. Pertama, publikasi adalah artikel jurnal akademik yang telah melewati proses tinjauan sejawat. Kedua, artikel ini secara langsung membahas kreativitas pegawai, perilaku kreatif, kreativitas karyawan, perilaku kreatif karyawan, perilaku kerja inovatif, atau konsep lain yang secara signifikan berhubungan dengan penciptaan, pengembangan, serta penerapan ide baru oleh pegawai. Ketiga, artikel ini membahas konteks transformasi digital atau penggunaan teknologi digital di tempat kerja, seperti kecerdasan buatan, keterampilan digital, literasi digital, platform digital, serta lingkungan kerja berbasis digital. Keempat, objek penelitian terletak dalam lingkungan karyawan, tenaga kerja, organisasi, atau perusahaan. Kelima, artikel disajikan dalam format teks penuh sehingga metode, konteks, dan hasil penelitian dapat dianalisis dengan detail. Artikel dalam bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia dapat disertakan asalkan memenuhi kriteria relevansi tersebut.

Sebaliknya, artikel dipublikasikan jika tidak memiliki keterkaitan langsung dengan perilaku kreatif atau inovatif di tempat kerja karyawan, tidak membahas aspek transformasi atau teknologi digital, atau berfokus pada konteks pendidikan formal seperti pelajar dan mahasiswa tanpa hubungan yang jelas dengan dunia profesional. Publikasi seperti buku, bab buku, berita, artikel populer, skripsi, tesis, dan sumber nonilmiah lainnya tidak termasuk dalam kajian. Artikel yang hanya menyinggung kreativitas atau digitalisasi secara umum tanpa menawarkan analisis yang relevan terhadap perilaku karyawan juga dihapus.

Artikel yang masih memiliki potensi relevansi berdasarkan judul dan abstrak tidak segera dihilangkan, melainkan tetap disimpan hingga proses pembacaan teks secara keseluruhan. Prosedur ini mengikuti metode (Erik et al., 2022), yang mempertahankan publikasi yang belum terverifikasi relevansinya hingga tahap berikutnya untuk mengurangi risiko tereliminasi artikel yang sebenarnya sesuai dengan fokus studi.

Tahapan Seleksi Artikel

Prosedur pemilihan artikel diadaptasi dari pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). Tujuan dari penggunaan PRISMA adalah untuk

mendokumentasikan proses pencarian dan penyaringan artikel dengan jelas, mulai dari tahap identifikasi hingga artikel akhir yang dipakai dalam analisis. (Caroline & Coun, 2025) juga menerapkan PRISMA dalam penelitian sistematis tentang literasi digital, employability, dan perilaku kerja yang inovatif.

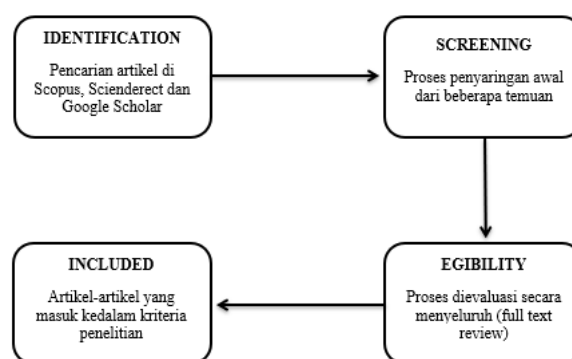
Langkah awal adalah identification, yaitu mengumpulkan semua artikel yang ditemukan melalui database dengan memanfaatkan kombinasi kata kunci yang sudah ditetapkan. Semua artikel yang ditemukan kemudian dikumpulkan dan dianalisis untuk menentukan publikasi yang serupa. Artikel yang dikenali sebagai duplikat dihapus sebelum melewati tahap penyaringan.

Tahap kedua adalah screening, yaitu seleksi artikel berdasarkan judul dan ringkasan. Pada fase ini dianalisis apakah artikel berkaitan dengan perilaku kreatif atau perilaku kerja inovatif dari karyawan serta konteks transformasi digital. Artikel yang jelas-jelas tidak relevan dengan fokus penelitian dihapus.

Tahap ketiga adalah eligibility, yaitu analisis menyeluruh terhadap teks lengkap artikel yang berhasil melewati tahap penyaringan awal. Artikel dianalisis secara mendetail sesuai dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditentukan. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa penelitian secara nyata membahas karyawan, kreativitas atau perilaku kerja yang inovatif, serta aspek digital yang berkaitan.

Tahap akhir adalah included, yaitu penentuan artikel yang memenuhi semua kriteria sebagai sumber utama dalam analisis. Artikel-artikel itu selanjutnya digunakan untuk ekstraksi data, pengelompokan penemuan, dan sintesis hasil.

Proses pemilihan artikel selanjutnya diilustrasikan melalui Diagram Alur PRISMA sebagai berikut :



Penyajian dan Sintesis Hasil

Artikel yang telah memenuhi semua kriteria dan berhasil lolos tahap seleksi kemudian diekstrak untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam proses analisis. Data yang

dicatat dari setiap artikel mencakup nama penulis dan tahun rilis, negara atau lokasi studi, konteks organisasi atau sektor industri, ciri-ciri responden, metode penelitian, konsep kreativitas atau perilaku inovatif yang diterapkan, aspek transformasi digital yang diperiksa, variabel atau faktor yang dianalisis, serta hasil utama dari penelitian.

Proses ekstraksi ini mengadaptasi metode (Erik et al., 2022), yang menerapkan kategori-kategori spesifik untuk menganalisis ciri-ciri literatur dan menyusun sintesis dari penelitian yang dievaluasi. Hasil ekstraksi data selanjutnya disajikan secara deskriptif dalam format tabel karakteristik artikel serta penjelasan naratif. Tabel berfungsi untuk menyajikan ringkasan mengenai penelitian yang ditelaah, sedangkan penjelasan naratif digunakan untuk menguraikan kesamaan, perbedaan, pola hubungan, serta kecenderungan hasil antara penelitian.

Sintesis hasil dilaksanakan dengan menggunakan metode sintesis tematik yang mengelompokkan temuan penelitian berdasarkan tema yang sama. Berdasarkan fokus artikel ini, hasil penelitian dibagi ke dalam empat tema utama, yaitu faktor individu, faktor pekerjaan, faktor organisasi, serta faktor teknologi dan hambatan digital. Faktor pribadi meliputi keterampilan digital, kemampuan untuk beradaptasi, dorongan, dan kesiapan pegawai. Aspek pekerjaan meliputi otonomi dalam pekerjaan, perancangan pekerjaan, dan ciri-ciri pekerjaan. Faktor organisasi mencakup dukungan dari organisasi, kepemimpinan, keterikatan dalam pekerjaan, peluang untuk belajar, kolaborasi, dan pertukaran pengetahuan. Di sisi lain, faktor teknologi dan tantangan digital melibatkan penerapan kecerdasan buatan, media digital, beban informasi, techno-overload, serta kelelahan digital.

Pengelompokan itu sejalan dengan analisis dalam artikel yang menunjukkan bahwa faktor individu, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku kreatif karyawan. Sebaliknya, penerapan teknologi digital dapat menawarkan peluang dan menciptakan tantangan bagi inovasi karyawan, seperti akses informasi yang lebih luas, kolaborasi yang lebih mudah, kelebihan informasi, serta kelelahan digital.

Hasil sintesis berikutnya digunakan untuk meneliti faktor-faktor yang secara konsisten mendukung atau menghalangi perilaku kreatif karyawan, perbedaan temuan antarpelitian, serta celah penelitian yang masih ada. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya sebatas ringkasan studi sebelumnya, melainkan memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang perilaku kreatif karyawan dalam menghadapi transformasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi literatur yang telah dilakukan adalah 22 artikel yang dianggap relevan dengan fokus penelitian tentang perilaku kreatif karyawan dalam menghadapi transformasi digital. Artikel-artikel itu memiliki variasi karakteristik, baik dalam hal tahun terbit, konteks studi, metode, maupun variabel yang diterapkan. Beberapa penelitian menitikberatkan pada kompetensi digital, otonomi digital, kelincahan karyawan, perilaku kerja inovatif, dan kreativitas pegawai, sementara penelitian lainnya menekankan peranan kepemimpinan, penerapan Kecerdasan Buatan (AI), media sosial

perusahaan, manajemen SDM dan pengembangan SDM, serta konteks organisasi yang mendukung maupun menghalangi kreativitas.

Dari segi metodologi, artikel yang dikaji meliputi penelitian kuantitatif, kualitatif, metode campuran, serta tinjauan pustaka sistematis. Bervariasinya pendekatan tersebut menawarkan pandangan yang lebih luas mengenai fenomena perilaku kreatif dari karyawan. Sebagai ilustrasi, sejumlah penelitian menggunakan PLS-SEM dan SEM untuk menganalisis hubungan antara variabel, sementara penelitian lain menerapkan pendekatan SLR untuk menggambarkan perkembangan konsep serta faktor-faktor yang berkaitan dengan perilaku inovatif di era digital.

Agar lebih sistematis dalam memberikan gambaran tentang literatur yang dianalisis, karakteristik tiap artikel dirangkum berdasarkan nama penulis dan tahun, judul penelitian, metode, serta hasil penelitian yang utama. Ringkasan itu disampaikan dalam Tabel 1 di bawah ini.

No.	Nama Penulis & Tahun	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Pham Thanh Huu (2023)	<i>Impact of Employee Digital Competence on the Relationship between Digital Autonomy and Innovative Work Behavior: A Systematic Review</i>	Systematic Literature Review (SLR) mengikuti PRISMA. Literatur ditelusuri melalui Google Scholar, ERIC, Scopus, Web of Science, serta basis data penerbit akademik. Dari 1.430 artikel awal, 34 artikel dipilih untuk analisis akhir.	Kompetensi digital dan otonomi digital penting dalam mendorong kreativitas, pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan innovative work behavior (IWB). Karyawan dengan otonomi digital lebih tinggi cenderung lebih inovatif, memiliki kinerja lebih baik, dan lebih berdaya. Organisasi perlu menyediakan akses teknologi, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung.
2	Fang He, Xiaozhe Liu, Rana Tahir Naveed, Saqib Muneer, Ajay Singh, &	<i>Trust, Tools, and Talk: Unlocking Employee Creative Behavior through AI Communication in Financial Services</i>	Penelitian kuantitatif multi-wave pada 448 pasangan karyawan-supervisor di sektor jasa keuangan dan FinTech di empat kota di Arab Saudi. Analisis	Efektivitas komunikasi terkait AI meningkatkan perilaku kerja kreatif secara langsung dan tidak langsung melalui AI interaction

	Abhishek Tripathi (2025)		menggunakan SmartPLS.	engagement. Lingkungan pendukung AI dan kepercayaan terhadap AI memperkuat hubungan tersebut.
3	Wen Si, Naseer Abbas Khan, Muhammad Ali, Muhammad Waqas Amin, & Qianyun Pan (2023)	<i>Excessive Enterprise Social Media Usage and Employee Creativity: An Application of the Transactional Theory of Stress and Coping</i>	Penelitian kuantitatif survei pada 367 karyawan industri teknologi informasi di China. Model diuji untuk menilai hubungan penggunaan ESM berlebihan, techno-overload, technology-family conflict, ESM fatigue, dan kreativitas karyawan.	Penggunaan enterprise social media (ESM) berlebihan meningkatkan techno-overload dan technology-family conflict yang mendorong ESM fatigue. ESM fatigue berpengaruh negatif terhadap kreativitas karyawan.
4	Joshua Nathaniel & Yustina Erti Pravitasmara Dewi (2024)	<i>Innovative Work Behavior: The Role of Job Crafting and Job Autonomy Mediated by Work Engagement</i>	Pendekatan kuantitatif pada 100 karyawan tetap perusahaan perbankan di Semarang dengan saturation sampling. Analisis menggunakan PLS-SEM melalui SmartPLS 4.	Job autonomy berpengaruh positif dan signifikan terhadap IWB, sedangkan job crafting tidak berpengaruh langsung secara signifikan. Work engagement tidak memediasi hubungan job autonomy-IWB, tetapi memediasi penuh hubungan job crafting-IWB.
5	Noerchoidah, Amanda Rizky Rossitika, Siti Istikhoroh, Dhyah Harjanti, & Rismawati Br Sitepu (2026)	<i>Membangun Innovative Work Behavior di Era Digital: Kompetensi Digital, Agility Karyawan, dan Lingkungan Kerja Digital</i>	Penelitian kuantitatif dengan purposive sampling pada 180 karyawan industri desain grafis kreatif di Jawa Timur. Data dikumpulkan melalui kuesioner online dan dianalisis dengan PLS-SEM SmartPLS.	Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee agility dan IWB. Employee agility memediasi hubungan kompetensi digital-IWB, sedangkan digital work environment memoderasi hubungan kompetensi digital

				dengan employee agility.
6	Peevara Parnitvitidkun, Khwanruedee Ponchaitiwat, Nongnit Chancharat, & Amonrat Thoumrungroje (2024)	<i>Understanding IT Professional Innovative Work Behavior in the Workplace: A Sequential Mixed-Methods Design</i>	Sequential exploratory mixed-methods. Tahap kualitatif menggunakan kajian literatur dan wawancara mendalam, kemudian tahap kuantitatif melalui survei terhadap 440 staf IT untuk validasi skala IWB.	Ditemukan delapan dimensi IWB: opportunity exploration, idea sharing, idea generation, idea implementation, idea organization, idea learning, idea promotion, dan idea realization. Dimensi tersebut membentuk skala yang valid dan reliabel.
7	Leif Erik Opland, Ilias O. Pappas, Jostein Engesmo, & Letizia Jaccheri (2022)	<i>Employee-Driven Digital Innovation: A Systematic Review and a Research Agenda</i>	Systematic Literature Review terhadap 58 studi yang diterbitkan sejak 2010 pada persinggungan employee-driven innovation dan digital innovation.	Ditemukan dua arus penelitian utama: outcome dari employee-driven digital innovation dan penggunaan digital tools untuk mendukung proses employee-driven innovation. Studi juga mengidentifikasi gap dan agenda penelitian masa depan.
8	Anisa Permata Hastiti, Didik Subiyanto, & Syamsul Hadi (2025)	<i>Digital Leadership in Driving Work Innovation: The Role of Creativity, Motivation, and Gender</i>	Penelitian kuantitatif pada 117 dosen dan tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta. Analisis menggunakan AMOS SEM untuk menguji pengaruh langsung, tidak langsung, dan moderasi gender.	Digital leadership berpengaruh positif terhadap intrinsic motivation. Pengaruh digital leadership terhadap intrinsic motivation dan problem-solving creativity lebih kuat pada perempuan. Hubungan problem-solving creativity dengan IWB tidak signifikan.

9	Hamidah Nayati Utami & Vepta Putri Safira (2024)	<i>The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Creativity and Performance: A Social Cognitive Theory Perspective</i>	Pendekatan kuantitatif dengan proportional random sampling pada 89 karyawan tetap BUMN sektor energi listrik di Malang. Analisis menggunakan statistik deskriptif dan Structural Equation Modeling melalui SmartPLS.	Transformational leadership berpengaruh signifikan terhadap employee creativity, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee performance. Employee creativity berpengaruh signifikan terhadap performance.
10	Raissa Rachma Firjatul Finani, Kudusiah Safriani Rumodar, Nurul Ananda, & Mochammad Isa Anshori (2026)	<i>Pengaruh Implementasi AI terhadap Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan Digital</i>	Systematic Literature Review terhadap literatur bereputasi dalam lima tahun terakhir mengenai AI dan transformational leadership.	AI memperkuat intellectual stimulation dan individualized consideration melalui predictive analytics serta personalisasi talenta. Otomatisasi tugas administratif memungkinkan pemimpin lebih fokus pada strategi, inovasi, keputusan, dan engagement. Efektivitasnya bergantung pada literasi digital dan kemampuan adaptif pemimpin.
11	Ye Yang, Ling Yuan, Songlin Yang, & Ziyi Liu (2026)	<i>How Digital Transformation Shapes Employee Creativity: Insights from the Ability-Motivation-Opportunity Framework and Qualitative Comparative Analysis</i>	Penelitian kuantitatif dengan three-wave survey pada 305 karyawan perusahaan manufaktur yang sedang menjalani transformasi digital. Analisis menggunakan fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA) berbasis kerangka AMO.	Terdapat tiga konfigurasi yang menghasilkan radical creativity dan tiga konfigurasi untuk incremental creativity. Harmonious passion menjadi kondisi inti bagi radical creativity, sedangkan digital transformation dan digital

				transformational leadership dapat menjadi antecedent yang saling menggantikan.
12	Siti Aisyah & M. Isa Anshori (2024)	<i>Employee Motivation in Facing Challenges in the Insurance Industry with the Role of Creativity as a Key Factor: Case Study of Madura BPJS Employment</i>	Pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan observasi pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan Madura.	Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam menghadapi tantangan industri asuransi. Kreativitas membantu karyawan menemukan solusi atas berbagai permasalahan sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.
13	Qian Wang, Song Hong, Abdul Hameed Pitafi, & Nazik Hangeldiyeva (2024)	<i>The Dark Side of Enterprise Social Media and Employee Digital Creativity: Communication Visibility Perspective</i>	Penelitian kuantitatif berdasarkan data primer dari 718 pekerja di China yang menggunakan ESM. Analisis data menggunakan SPSS 23.0.	Penggunaan ESM berlebihan berhubungan negatif dengan digital creativity dan meningkatkan ESM exhaustion. ESM exhaustion menurunkan kreativitas digital. ESM visibility memperkuat dampak negatif excessive ESM usage terhadap exhaustion dan digital creativity.
14	Mochammad Isa Anshori, Hosnaidah, Sri Puji Hartatik, Loso Judijanto, Novia Jamilati, & Shinta Nuria Salsabila (2026)	<i>Determinants of Employee Performance in the Banking Sector: The Mediating Role of Creative Behavior and the Moderating Role of Reward</i>	Penelitian kuantitatif korelasional dengan purposive sampling pada 100 karyawan perbankan. Analisis menggunakan PLS-SEM SmartPLS 4, meliputi uji validitas, reliabilitas, R ² , path coefficients, mediasi, dan moderasi.	Learning orientation, knowledge sharing, dan leadership reputation berhubungan signifikan dengan creative behavior. Creative behavior meningkatkan kinerja dan memediasi sejumlah hubungan tersebut. Reward tidak berpengaruh langsung

				terhadap performance tetapi memperkuat hubungan creative behavior-performance. Model menjelaskan 72,4% variasi kinerja.
15	Angela Caroline, Martine J. H. Coun, Agus Gunawan, & Jol Stoffers (2025)	<i>A Systematic Literature Review on Digital Literacy, Employability, and Innovative Work Behavior: Emphasizing the Contextual Approaches in HRM Research</i>	Systematic literature review yang dipadukan dengan bibliometric analysis. Kajian memetakan tren, pengukuran, kerangka teori, model konseptual, dan temuan empiris terkait digital literacy, employability, dan IWB.	Belum terdapat ukuran digital literacy yang generik, khususnya dalam konteks bisnis yang menghubungkannya dengan employability atau IWB. Secara umum, digital literacy penting untuk meningkatkan employability serta mendorong innovative work behavior dan performance.
16	Shofi Nur Fauziyah, Suci Wulandari, Rionaldi Aditya P., & Mochammad Isa Anshori (2024)	<i>Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Mendorong Inovasi dan Kreativitas Tim: Studi Literatur</i>	Studi literatur/literature review dengan menelaah penelitian terdahulu mengenai adaptive leadership, kreativitas, dan inovasi.	Kepemimpinan adaptif membantu pemimpin menghadapi keberagaman situasi melalui solusi kreatif, mendorong penerimaan terhadap hal baru, meningkatkan kepercayaan diri dalam pengambilan keputusan, serta mendukung inovasi dan kreativitas tim.
17	Wenjing Cai, Svetlana Khapova, Bart Bossink, Evgenia Lysova, & Jing Yuan (2020)	<i>Optimizing Employee Creativity in the Digital Era: Uncovering the Interactional Effects of Abilities,</i>	Systematic literature review terhadap studi empiris mengenai prediktor employee creativity selama sekitar 30 tahun. Temuan diorganisasikan	Kreativitas karyawan terbentuk dari interaksi ability, motivation, dan opportunity. Faktor individu dan kontekstual dapat bekerja secara

		<i>Motivations, and Opportunities</i>	menggunakan kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO).	kombinatif maupun multiplikatif dalam meningkatkan kreativitas pada konteks kerja digital.
18	Rindy Dian Ayu Oktavia & Mochammad Isa Anshori (2021)	<i>Perilaku Kreatif Karyawan dalam Mempertahankan Kinerja pada Masa New Normal di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir</i>	Penelitian kualitatif dengan purposive sampling. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap 5 informan dari bagian SDM.	Perilaku kreatif karyawan dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Faktor internal lebih dominan, seperti keinginan memperoleh promosi, penghargaan, dan gaji lebih tinggi; faktor eksternal antara lain berasal dari dukungan keluarga.
19	Tonny Yuwanda, Leni Gustina, & Shinta Bella (2023)	<i>Increasing Competitive Advantage Through Creativity and Innovative Behavior: The Moderating Role of Digital Leadership</i>	Pendekatan kuantitatif melalui kuesioner kepada 254 SMEs di Sumatera Barat. Analisis menggunakan path analysis dengan SEM-PLS.	Psychological empowerment berpengaruh terhadap creativity dan IWB. Creativity berpengaruh terhadap IWB, dan IWB berpengaruh terhadap competitive advantage. IWB memediasi pengaruh psychological empowerment dan creativity terhadap competitive advantage; digital leadership juga berperan dalam hubungan antarvariabel tertentu.
20	Rini Fatmala Hasibuan & Subambang Harsono (2023)	<i>Perilaku Kerja Inovatif dan Komitmen Organisasi, Apakah Memiliki Hubungan pada Digital Workers</i>	Penelitian kuantitatif korelasional menggunakan kuesioner online pada 215 digital workers full-time. IWB diukur dengan skala Janssen	Komitmen afektif dan komitmen normatif memiliki hubungan positif signifikan dengan IWB. Tidak ditemukan hubungan negatif yang signifikan

			(2000), sedangkan organizational commitment menggunakan OCQ Allen dan Meyer (1990).	antara continuance commitment dan innovative work behavior.
21	Abdul Hameed Pitafi & Wanxiang Xie (2024)	<i>Exploring How Enterprise Social Media Usage Affects Employee Creativity: Based on Self-Determination Theory</i>	Penelitian kuantitatif empiris dengan survei dua gelombang (time-lagged). Sampel akhir 415 pekerja di China yang menggunakan enterprise social media. Analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS 24.0.	Penggunaan ESM untuk tujuan sosial dan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kebutuhan psikologis dasar. Perceived relatedness dan perceived competence memprediksi employee creativity dan memediasi hubungan penggunaan ESM dengan kreativitas, sedangkan perceived autonomy tidak berpengaruh signifikan dan tidak memediasi hubungan tersebut.
22	Yuanyuan Lou, Ahreum Hong, & Yannan Li (2024)	<i>Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies</i>	Penelitian kuantitatif dengan survei terhadap 391 karyawan perusahaan information and communication technology (ICT) di China. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Variabel utama: digital transformation, HRM, HRD, IWB, dan job performance.	Digital transformation berhubungan positif dengan innovative work behavior dan job performance. HRM dan HRD berperan sebagai mediator parsial. Transformasi digital juga mengoptimalkan proses kerja, meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi model/proses bisnis, serta memperkuat budaya inovasi dan kapabilitas inovatif karyawan.

Tabel. 1

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa kajian mengenai perilaku kreatif karyawan menghadapi transformasi digital menunjukkan pola yang cukup bervariasi, tetapi saling terkait. Beberapa penelitian menyoroti signifikansi kompetensi digital, otonomi digital, agilitas, motivasi, dan kemampuan untuk menghasilkan ide sebagai faktor individual, sedangkan studi lainnya menunjukkan peran kepemimpinan, otonomi pekerjaan, keterlibatan kerja, manajemen sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, berbagi pengetahuan, serta komitmen organisasi sebagai faktor pendukung dari perspektif pekerjaan dan organisasi. Sebaliknya, penerapan teknologi seperti Kecerdasan Buatan dan media sosial perusahaan dapat meningkatkan kreativitas melalui peningkatan partisipasi, keterampilan, komunikasi, dan akses terhadap informasi, namun penggunaan yang berlebihan dapat menyebabkan techno-overload, kelelahan, serta pengurangan kreativitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku kreatif para karyawan dalam transformasi digital tidak ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan terwujud dari interaksi antara kemampuan individu, kondisi kerja, dukungan organisasi, kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi. Berdasarkan pola itu, pembahasan yang akan datang disusun secara tematik pada subbab 3.1 hingga 3.7.

3.1 Perilaku Kreatif Karyawan dalam Menghadapi Transformasi Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kreativitas karyawan semakin vital saat organisasi mengalami perubahan digital. Perkembangan teknologi tidak hanya merubah alat yang digunakan dalam pekerjaan, tetapi juga mengubah cara kerja, komunikasi, akses informasi, pengambilan keputusan, serta cara karyawan menyelesaikan permasalahan. Dalam keadaan itu, kreativitas membantu karyawan menciptakan ide-ide segar dan bermanfaat untuk menyesuaikan tugas dengan kebutuhan lingkungan digital. (Cai et al., 2020) menjelaskan bahwa perkembangan digitalisasi telah mengubah pandangan tradisional tentang kreativitas manusia di tempat kerja. Kreativitas diperlukan supaya karyawan bisa merancang dan menciptakan metode kerja baru yang memungkinkan oleh teknologi digital. Dengan demikian, kreativitas menjadi salah satu keterampilan yang mendukung organisasi mengubah potensi teknologi menjadi inovasi nyata dalam proses kerja.

Perilaku kreatif dalam studi ini juga memiliki hubungan erat dengan innovative work behavior (IWB), namun keduanya tidak sepenuhnya sama. Kreativitas lebih fokus pada ide-ide baru yang berguna, sedangkan IWB meliputi proses yang lebih komprehensif sampai ide tersebut dikembangkan, dipromosikan, dan diterapkan dalam pekerjaan. (Parnitvitidkun et al., 2024) mengungkapkan bahwa IWB pada tenaga profesional teknologi informasi mencakup delapan dimensi, yaitu eksplorasi peluang, berbagi ide, generasi ide, implementasi ide, pengorganisasian ide, pembelajaran ide, promosi ide, dan realisasi ide. Temuan itu menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya mengenai kemampuan mencetuskan ide, tetapi juga merupakan suatu proses yang menghubungkan identifikasi peluang dengan implementasi gagasan dalam pekerjaan.

Selain itu, perilaku kreatif juga bisa diartikan sebagai reaksi karyawan terhadap tuntutan perubahan yang muncul di lingkungan kerja. (Oktavia & Anshori, 2021) mengungkapkan bahwa di era perubahan pola kerja, karyawan diharuskan untuk lebih inovatif dalam menyelesaikan

tugas, terutama saat proses kerja semakin bergantung pada penggunaan teknologi. Studi itu juga mengungkapkan bahwa keterbatasan dalam penguasaan teknologi, rendahnya motivasi, lemahnya kepemimpinan, serta kurangnya pelatihan dapat menghambat pertumbuhan kreativitas karyawan. Hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa kreativitas bukan hanya sifat individu, tetapi juga merupakan reaksi terhadap perubahan dalam lingkungan kerja. Saat tuntutan pekerjaan berubah karena digitalisasi, karyawan dituntut untuk menyesuaikan keterampilan, pola pikir, dan cara menyelesaikan tugas agar tetap bisa mempertahankan kinerja. Karena itu, perilaku kreatif dalam transformasi digital berkaitan erat dengan proses penyesuaian terhadap teknologi dan perubahan cara kerja.

Transformasi digital selanjutnya menambahkan aspek baru pada proses kreatif tersebut. (Yang et al., 2026) mengungkapkan bahwa kreativitas karyawan dalam transformasi digital dapat berupa kreativitas radikal maupun kreativitas bertahap. Kreativitas radikal berhubungan dengan ide yang memutuskan pola lama dan menciptakan perubahan yang lebih signifikan, sementara kreativitas inkremental lebih fokus pada perbaikan produk, proses, metode, atau struktur yang sudah ada. Penelitian itu juga menunjukkan bahwa transformasi digital, kepemimpinan transformasional digital, gairah, pencarian informasi dari luar, dan gaya kognitif berfungsi dalam konfigurasi yang berbeda untuk memproduksi kedua bentuk kreativitas tersebut. Penemuan ini menunjukkan bahwa kreativitas di lingkungan digital memiliki karakter yang kompleks dan tidak muncul dari satu penyebab saja.

Dengan demikian, perilaku kreatif karyawan dalam transformasi digital dapat dipahami sebagai kemampuan adaptif untuk memodifikasi informasi, teknologi, pengalaman, dan peluang menjadi ide yang berharga bagi tugas. Kemampuan itu memerlukan lebih dari sekadar pengendalian perangkat digital. Karyawan harus memiliki motivasi, peluang untuk belajar, kebebasan untuk mencoba metode baru, serta dukungan dari organisasi. Kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang diterapkan oleh (Cai et al., 2020) dan digunakan kembali dalam penelitian (Yang et al., 2026) menguatkan pendapat bahwa kreativitas timbul dari gabungan antara kemampuan individu, motivasi untuk beraksi, dan peluang yang ada dalam lingkungan.

4.2 Pengaruh Transformasi Digital terhadap Perilaku Kreatif Karyawan

Transformasi digital secara fundamental memperluas kesempatan untuk perilaku kreatif dengan menyediakan akses informasi, konektivitas, alat analisis, serta bentuk komunikasi dan kolaborasi yang sebelumnya lebih terbatas. (Lou & Hong, 2024) menemukan adanya keterkaitan antara transformasi digital, perilaku kerja inovatif, dan kinerja karyawan di perusahaan ICT. Digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mendorong inovasi dalam proses dan model bisnis serta memperkuat kemampuan inovatif pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa digitalisasi berpotensi mengubah kebiasaan kerja jika teknologi sepenuhnya terintegrasi dalam proses organisasi.

Transformasi digital juga dapat mempengaruhi inovasi melalui perubahan metode organisasi dalam mengatur pekerjaan dan kepemimpinan. (Rachma et al., 2026)

mengungkapkan bahwa penerapan Kecerdasan Buatan mampu mengurangi beban tugas administratif dan berulang, sehingga para pemimpin dapat lebih fokus pada visi strategis, inovasi, pengambilan keputusan, dan interaksi dengan karyawan. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya berdampak langsung pada karyawan melalui pemanfaatan teknologi, tetapi juga dapat mengubah susunan pekerjaan dan cara interaksi antara pemimpin dan karyawan. Akan tetapi, studi yang sama menegaskan bahwa keberhasilan penerapan AI sangat tergantung pada kemampuan literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan kesiapan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses organisasi. Oleh karena itu, dampak transformasi digital terhadap kreativitas masih tergantung pada seberapa baik manusia bisa beradaptasi dengan perubahan teknologi.

Akan tetapi, hasil sintesis menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu bersifat langsung. (Lou & Hong, 2024) mengungkapkan bahwa HRM dan HRD berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara transformasi digital dan perilaku kerja inovatif. Dengan kata lain, investasi dalam teknologi harus diimplementasikan dalam praktik pengelolaan SDM, pengembangan keterampilan, pelatihan, pengelolaan kinerja, dan pengembangan karier agar transformasi digital menghasilkan perilaku kerja yang lebih kreatif. Penelitian ini juga menegaskan bahwa kemajuan teknologi mengharuskan evolusi praktik HRM dan HRD, sebab organisasi membutuhkan keterampilan baru, pola kerja yang lebih adaptif, serta proses pengembangan karyawan yang bisa mengikuti perubahan teknologi.

Temuan (Noerchoidah et al., 2026) menjelaskan lebih rinci tentang bagaimana keterampilan digital pegawai berhubungan dengan perilaku inovatif. Studi mengenai karyawan di sektor desain grafis di Jawa Timur menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketangkasan karyawan serta perilaku kerja inovatif. Di samping itu, agility pegawai menjadi perantara dalam hubungan antara kompetensi digital dan perilaku kerja yang inovatif, sementara lingkungan kerja digital memperkuat hubungan antara kompetensi digital dan agility. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki nilai lebih ketika karyawan dapat mengubahnya menjadi kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Dampak transformasi digital juga terlihat dalam cara pegawai memanfaatkan teknologi komunikasi. (Hameed & Xie, 2024) mengidentifikasi bahwa pemanfaatan media 20ocial perusahaan untuk tujuan 20ocial dan pekerjaan terkait dengan kebutuhan psikologis para karyawan. Perceived relatedness dan perceived competence terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan kreativitas, sedangkan perceived autonomy tidak menunjukkan dampak yang serupa. Hasil itu menunjukkan bahwa teknologi tidak secara otomatis menghasilkan inovasi. Teknologi cenderung mendorong kreativitas karyawan ketika mereka merasa memiliki kemampuan menggunakannya dan semakin terhubung dengan rekan-rekan dalam organisasi. Oleh karena itu, dampak transformasi digital pada kreativitas sebaiknya dipahami sebagai proses yang melibatkan keahlian digital, penyesuaian, praktik sumber daya manusia, serta pengalaman karyawan dalam memanfaatkan teknologi.

4.3 Faktor Pendukung Perilaku Kreatif Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mendukung perilaku kreatif bisa berasal dari individu atau dari lingkungan di mana karyawan berada. Di tingkat individu, kemampuan digital menjadi salah satu elemen yang semakin krusial. (Huu, 2023), melalui tinjauan literatur sistematis, mengungkapkan signifikansi kompetensi digital dan otonomi digital dalam mendorong kreativitas, pembelajaran, pertukaran pengetahuan, dan perilaku kerja inovatif. Karyawan yang memiliki otonomi digital lebih besar cenderung lebih aktif dalam tindakan inovatif. Penelitian tersebut juga menyoroti bahwa organisasi harus memberikan akses kepada perangkat digital, pelatihan, dan atmosfer kerja yang mendukung agar keterampilan digital dapat berkembang menjadi inovasi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan (Noerchoidah et al., 2026), yang mengindikasikan bahwa kompetensi digital tidak hanya berdampak langsung pada IWB, tetapi juga meningkatkan kelincahan karyawan. Agility menjadi krusial karena lingkungan digital bergerak cepat dan memerlukan karyawan untuk menyesuaikan metode kerja, mempelajari teknologi baru, serta merespons perubahan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, kompetensi digital dapat diartikan sebagai kemampuan, sementara agility merupakan kemampuan yang fleksibel yang mendukung karyawan untuk mengubah kompetensi itu menjadi tindakan yang inovatif. Lingkungan kerja digital kemudian menawarkan kesempatan agar keterampilan tersebut dapat diterapkan dengan baik.

Dukungan untuk perilaku kreatif juga bisa dibangun melalui orientasi pembelajaran, pertukaran informasi, dan kepercayaan pada kepemimpinan. (Anshori et al., 2026) menunjukkan bahwa orientasi belajar, berbagi pengetahuan, dan reputasi kepemimpinan memiliki keterkaitan yang signifikan dengan perilaku kreatif. Studi tersebut juga mengungkapkan bahwa perilaku kreatif berfungsi sebagai penghubung antara faktor-faktor individu dan organisasi dengan kinerja karyawan. Secara konseptual, orientasi belajar mendukung karyawan untuk mendapatkan pengetahuan dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, sedangkan knowledge sharing memungkinkan penggunaan pengetahuan bersama melalui kolaborasi dan pertukaran pengalaman. Temuan itu menunjukkan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kreativitas tidak hanya cukup menyediakan teknologi, tetapi juga harus membangun kebiasaan belajar, berbagi pengetahuan, dan kepercayaan kepada pemimpin.

Selain keterampilan digital, sifat pekerjaan juga memiliki dampak yang signifikan. (Nathaniel et al., 2024) mendapati bahwa otonomi kerja berdampak positif dan signifikan pada perilaku kerja inovatif. Penelitian itu menunjukkan bahwa job crafting tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap IWB, namun pengaruhnya sepenuhnya dimediasi oleh work engagement. Temuan ini menarik karena mengindikasikan bahwa peluang untuk menyesuaikan pekerjaan tidak selalu otomatis menghasilkan inovasi. Karyawan harus sepenuhnya terlibat dalam tugasnya supaya usaha untuk mengubah atau merancang ulang pekerjaan bisa diwujudkan dalam sikap inovatif.

Aspek kepemimpinan turut berkontribusi dalam menciptakan suasana yang mendukung kreativitas. (Utami & Safira, 2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional

memiliki dampak signifikan terhadap kreativitas karyawan, dan kreativitas ini selanjutnya berdampak signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, (Hasibuan & Harsono, 2023) menunjukkan adanya korelasi positif antara komitmen afektif dan komitmen normatif dengan perilaku kerja inovatif pada pekerja digital.

4.4 Faktor Penghambat Perilaku Kreatif Karyawan

Transformasi digital tidak selalu menghasilkan dampak yang baik. Salah satu hasil signifikan dalam penelitian ini adalah munculnya dampak negatif teknologi yang malah dapat menurunkan kreativitas pegawai ketika penggunaannya melebihi batas yang dapat diatur. (Si et al., 2023) mengindikasikan bahwa pemanfaatan media sosial perusahaan yang berlebihan menambah techno-overload dan konflik antara teknologi dan kehidupan keluarga. Kedua jenis tekanan ini memicu timbulnya ESM fatigue, dan kelelahan ini selanjutnya berdampak buruk pada kreativitas para karyawan. Studi ini melibatkan 367 pekerja di sektor teknologi informasi di China, sehingga memberikan bukti empiris bahwa pengelolaan intensitas penggunaan teknologi diperlukan, bukan hanya sekadar meningkatkan terus-menerus.

Mekanisme itu dapat diuraikan melalui batasan perhatian dan sumber daya mental karyawan. Pemakaian ESM secara berlebihan menyebabkan karyawan mendapatkan informasi jauh lebih banyak daripada yang diperlukan, meningkatkan tuntutan waktu dan kapasitas kognitif untuk memproses informasi, serta menimbulkan gangguan saat bekerja. Kondisi ini dapat mengakibatkan techno-overload, berkurangnya perhatian, stres, serta kelelahan. (Si et al., 2023) mengungkapkan bahwa penggunaan teknologi secara berlebihan dapat menurunkan produktivitas dan juga mengurangi sumber daya psikologis yang seharusnya dimanfaatkan untuk proses kreatif.

Temuan yang serupa diperoleh oleh (Wang et al., 2024). Studi pada 718 pekerja yang menggunakan media sosial perusahaan menunjukkan bahwa penggunaan ESM yang berlebihan memiliki hubungan negatif dengan kreativitas digital karyawan. Pemakaian berlebihan juga memperburuk kelelahan ESM, sedangkan kelelahan itu berkaitan negatif dengan kreativitas digital. Tingkat visibilitas komunikasi di platform ESM bahkan dapat memperkuat keterkaitan antara penggunaan berlebihan, kelelahan, dan penurunan kreativitas. Penemuan ini menunjukkan adanya paradoks teknologi: platform yang di satu sisi memudahkan komunikasi dan berbagi informasi dapat menjadi sumber tekanan saat tingkat penggunaannya terlalu tinggi.

Rintangan bagi kreativitas juga bisa timbul ketika organisasi tidak memberikan kondisi yang memadai untuk mendukung proses adaptasi. (Oktavia & Anshori, 2021) menemukan bahwa pekerja yang tidak menguasai teknologi dengan baik dapat menghadapi kesulitan dalam mencapai target penyelesaian tugas. Keadaan tersebut menjadi lebih buruk ketika organisasi tidak memberikan motivasi yang cukup, memiliki kepemimpinan yang tidak efektif, dan pelatihan yang belum memadai untuk meningkatkan kreativitas. Temuan ini mengungkapkan bahwa batasan kreativitas tidak selalu disebabkan oleh terlalu banyaknya penggunaan teknologi seperti yang terlihat pada fenomena techno-overload, tetapi juga bisa timbul akibat kesenjangan keterampilan dan minimnya dukungan dari organisasi. Oleh karena itu, baik

penggunaan teknologi yang berlebihan maupun kesiapan digital yang kurang dapat menghalangi kreativitas. Organisasi harus mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan penggunaan teknologi dan kemampuan karyawan dalam memanfaatkannya dengan efisien.

Rintangan juga bisa muncul akibat ketidakpastian psikologis selama proses transformasi digital. (Yang et al., 2026) menegaskan bahwa hanya memberikan perangkat digital tidak memadai untuk mendorong karyawan menggunakannya secara inovatif. Ketidakpastian yang terkait dengan transformasi bisa menyebabkan reaksi psikologis negatif dan mengurangi energi intrinsik yang diperlukan untuk kegiatan kreatif.

4.5 Peran Organisasi dan Teknologi dalam Mendorong Kreativitas Karyawan

Organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan apakah teknologi digital bertransformasi menjadi sumber inovasi atau malah menjadi beban baru bagi pegawai. Dalam konteks ini, teknologi seharusnya tidak dilihat sebagai elemen mandiri yang secara otomatis memunculkan inovasi. (Lou & Hong, 2024) mengindikasikan bahwa praktik HRM dan HRD adalah elemen krusial dari sistem yang mengaitkan transformasi digital dengan perilaku kerja yang inovatif. Organisasi harus menyelaraskan tujuan transformasi digital dengan perekrutan, pengembangan keterampilan, pelatihan, manajemen kinerja, dan pengembangan karier agar teknologi dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk berinovasi.

Peran organisasi dalam memfasilitasi kreativitas sangat terkait dengan mutu kepemimpinan yang digunakan saat menghadapi perubahan. (Fauziyah et al., 2024) mengemukakan bahwa kepemimpinan adaptif dapat mendorong anggota organisasi untuk menerima hal-hal baru, meningkatkan kepercayaan diri saat membuat keputusan, serta lebih siap menghadapi tantangan yang ada. Kepemimpinan adaptif menempatkan pemimpin tidak hanya sebagai penyelesaian masalah bagi bawahan, tetapi juga sebagai penggerak bagi karyawan untuk bersama-sama mencari solusi. Metode ini mampu menciptakan suasana kerja yang membuat karyawan merasa dihargai dan lebih berani mengambil risiko yang terukur dalam mempresentasikan ide-ide baru. Oleh sebab itu, seiring dengan pesatnya kemajuan teknologi, organisasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga sanggup menciptakan lingkungan psikologis dan sosial yang mendukung inovasi dan eksperimen.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu bentuk dukungan organisasi yang krusial. (Hastiti et al., 2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan digital memiliki dampak positif terhadap motivasi intrinsik, meskipun keterkaitan langsung antara kepemimpinan digital, kreativitas pemecahan masalah, dan IWB tidak sepenuhnya signifikan. Hasil ini krusial karena menggambarkan bahwa dampak kepemimpinan digital tidak selalu mudah atau langsung. Pemimpin mampu membangun motivasi internal dan suasana yang lebih luwes, namun kreativitas masih memerlukan cara lain agar bisa tumbuh menjadi tindakan inovatif.

(Utami & Safira, 2024) menekankan signifikansi dimensi kepemimpinan. Temuan penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas karyawan, sedangkan kreativitas berdampak pada kinerja.

(Yuwanda et al., 2023) juga mengidentifikasi adanya keterkaitan antara kreativitas dan perilaku kerja inovatif, serta menempatkan kepemimpinan digital sebagai faktor yang memengaruhi hubungan antara kreativitas dan perilaku inovatif. Studi itu menekankan betapa pentingnya pemimpin untuk memantau kemajuan teknologi dan mendukung karyawan dalam memperluas pengetahuan teknologi agar perubahan perilaku menuju inovasi bisa dipercepat.

Teknologi dapat menjadi sumber inovasi jika didukung oleh komunikasi, kepercayaan, dan infrastruktur yang memadai. (He et al., 2025) mengidentifikasi bahwa komunikasi AI yang jelas, cepat, dan akurat berdampak positif pada perilaku kerja kreatif. Dampak tersebut juga terjadi secara tidak langsung melalui keterlibatan interaksi AI. Lebih jauh, dukungan lingkungan untuk AI dan keyakinan karyawan terhadap AI memperkuat jalur tersebut. Dengan kata lain, organisasi harus mengintegrasikan teknologi dengan kepemimpinan, komunikasi, pelatihan, infrastruktur, dan kepercayaan. Teknologi dapat lebih meningkatkan kreativitas jika para karyawan memahami cara menggunakannya, menyadari tujuan penggunaannya, dan merasa nyaman untuk berinteraksi dengan teknologi itu.

4.6 Mekanisme Hubungan Transformasi Digital dan Perilaku Kreatif Karyawan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa hubungan antara transformasi digital dan perilaku kreatif karyawan sebaiknya dipahami sebagai hubungan yang berlapis, bukan sebagai hubungan sebab-akibat yang langsung. Pada tingkat pertama, transformasi digital menawarkan teknologi, data, saluran komunikasi, dan cara kerja yang baru. Namun, sumber daya tersebut belum secara otomatis menciptakan kreativitas. (Lou & Hong, 2024) mengungkapkan bahwa HRM dan HRD berfungsi sebagai mekanisme yang mendukung penerapan transformasi digital menuju perilaku kerja inovatif dan peningkatan kinerja. Oleh karena itu, sistem manajemen SDM berperan sebagai penghubung antara transformasi teknologi di tingkat organisasi dan perubahan perilaku di tingkat individu.

Mekanisme interaksi antara teknologi dan kreativitas juga bisa dijelaskan melalui perubahan fungsi kepemimpinan dalam lingkungan digital. (Rachma et al., 2026) menjelaskan bahwa AI dapat berperan sebagai alat peningkatan kognitif yang mendukung pemimpin dalam mengurangi beban pengolahan data serta tugas administratif, sehingga mereka bisa lebih berkonsentrasi pada aktivitas strategis. Secara bersamaan, keyakinan terhadap AI dan keterbukaan dalam penerapan teknologi menjadi krusial agar karyawan mau menerima perubahan yang didasarkan pada teknologi. Bila disandingkan dengan penelitian sebelumnya, mekanismenya dapat dimengerti sebagai langkah di mana teknologi terlebih dahulu mengubah sistem kerja serta peran pemimpin, kemudian pemimpin membangun dukungan, komunikasi, dan kepercayaan yang dibutuhkan karyawan untuk memanfaatkan teknologi dengan produktif dan kreatif. Dengan cara ini, transformasi digital dapat memengaruhi kreativitas melalui perpaduan antara inovasi teknologi, gaya kepemimpinan, kepercayaan, serta kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses digital.

Tingkat kedua adalah kemampuan serta penyesuaian karyawan. (Noerchoidah et al., 2026) menjelaskan bahwa kompetensi digital berkontribusi pada peningkatan agility dan IWB,

sementara agility berfungsi sebagai mediator dalam hubungan kompetensi digital dengan perilaku kerja inovatif. Lingkungan kerja digital juga mempengaruhi hubungan antara kompetensi digital dan kelincahan

Tingkat ketiga merupakan aspek psikologis dan sosial. (He et al., 2025) menunjukkan bahwa komunikasi tentang AI dapat memperbesar kreativitas melalui keterlibatan interaksi AI, sementara lingkungan yang mendukung AI dan kepercayaan pada AI memperkuat dampak tersebut. (Hameed & Xie, 2024) juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi dapat memengaruhi kreativitas melalui kompetensi yang dianggap dan keterhubungan. Ini menunjukkan bahwa teknologi berfungsi melalui cara karyawan merasa, memahami, dan berinteraksi dengan teknologi itu.

Tingkat selanjutnya berasal dari ciri-ciri pekerjaan. (Nathaniel et al., 2024) mengungkapkan bahwa otonomi kerja dapat secara langsung memengaruhi IWB, sedangkan pengolahan kerja memerlukan keterlibatan kerja sebagai mediator untuk menghasilkan perilaku inovatif. Apabila digabungkan, temuan-temuan itu menciptakan pola yang menunjukkan bahwa transformasi digital → dukungan organisasi dan teknologi → kompetensi/agility → keterlibatan dan pengalaman psikologis → perilaku inovatif dan kreatif. Namun pola ini tidak selalu bersifat linier karena penelitian (Yang et al., 2026) menunjukkan bahwa kombinasi faktor AMO dapat menciptakan konfigurasi yang bervariasi untuk kreativitas radikal dan inkremental. Karena itu, hubungan antara transformasi digital dan kreativitas lebih baik dipahami sebagai suatu sistem yang mencakup interaksi antara faktor individu, pekerjaan, teknologi, dan organisasi.

4.7 Research Gap

Hasil penelitian menunjukkan bahwa studi tentang perilaku kreatif karyawan dalam era transformasi digital telah meluas, namun belum menghasilkan kerangka yang sepenuhnya komprehensif. Studi sebelumnya memakai beragam konsep, meliputi kreativitas karyawan, kreativitas digital, perilaku kerja inovatif, kompetensi digital, otonomi digital, kelincahan, kepemimpinan digital, serta keterlibatan. (Parnitvitidkun et al., 2024) memperlihatkan bahwa IWB terdiri dari delapan dimensi, sedangkan studi lain lebih fokus pada kreativitas sebagai penciptaan ide-ide baru. Konsep dan alat ukur yang berbeda membuat hasil penelitian tidak selalu dapat dibandingkan secara langsung.

Kesenjangan berikutnya berkaitan dengan cara hubungan antara digitalisasi dan kreativitas berlangsung. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dampak transformasi digital tidak terjadi melalui satu jalur yang seragam. (Lou & Hong, 2024) mengidentifikasi HRM dan HRD sebagai faktor penengah, (Noerchoidah et al., 2026) mengidentifikasi agility sebagai faktor penengah dan lingkungan kerja digital sebagai faktor moderator; sedangkan (He et al., 2025) mengidentifikasi keterlibatan, kepercayaan terhadap AI, dan lingkungan yang mendukung AI sebagai elemen dari mekanisme yang meningkatkan kreativitas. Keragaman ini menunjukkan bahwa belum ada konsensus mengenai mekanisme utama yang menjelaskan bagaimana transformasi digital beralih menjadi perilaku kreatif.

Kesenjangan lain timbul karena literatur lebih banyak membahas keuntungan ketimbang risiko transformasi digital. (Si et al., 2023) mengungkapkan bahwa pemakaian ESM yang berlebihan menyebabkan techno-overload, konflik antara teknologi dan keluarga, serta kelelahan yang pada akhirnya mengurangi kreativitas. (Wang et al., 2024) juga menemukan bahwa penggunaan ESM yang berlebihan dan kelelahan memiliki hubungan negatif dengan kreativitas digital. Namun, faktor negatif tersebut kerap dianalisis terpisah dari faktor positif seperti kompetensi digital, otonomi digital, kepemimpinan, dan keterlibatan. Penelitian di masa depan harus mengkaji kedua aspek digitalisasi secara simultan untuk menentukan saat penggunaan teknologi beralih dari sumber daya menjadi suatu keharusan atau tekanan.

Kesenjangan dalam penelitian juga tampak pada elemen kepemimpinan dalam tahapan transformasi digital. (Fauziyah et al., 2024) mengungkapkan bahwa dampak kepemimpinan adaptif terhadap aspek tertentu kreativitas dan inovasi belum sepenuhnya diketahui, terutama saat mempertimbangkan variasi karakteristik individu, tim, jenis industri, dan tingkat kompleksitas tugas. Di sisi lain, (Rachma et al., 2026) menyoroti bahwa literatur mengenai interaksi spesifik antara implementasi AI dan dimensi kepemimpinan transformasional di perusahaan digital masih terbatas. Hal ini mengindikasikan bahwa studi berikutnya harus tidak hanya memeriksa apakah kepemimpinan memengaruhi kreativitas, tetapi juga harus menjelaskan jenis kepemimpinan yang paling efisien, dalam kondisi teknologi apa, serta melalui mekanisme apa pengaruh tersebut beroperasi. Penelitian tentang AI, kepemimpinan adaptif, kepemimpinan transformasional, dan kreativitas karyawan masih memiliki ruang untuk pengembangan dalam model yang menggabungkan faktor teknologi, manusia, dan organisasi.

Keterbatasan konteks serta rancangan penelitian juga masih tampak. (Lou & Hong, 2024) secara jelas menyatakan bahwa penelitian mereka terutama ditujukan pada perusahaan ICT sehingga perbedaan antarindustri belum bisa dianalisis secara rinci. Mereka juga memanfaatkan survei cross-sectional dan merekomendasikan penelitian yang dapat menangkap perubahan secara longitudinal. Di samping itu, hasil penelitian (Yang et al., 2026) menunjukkan bahwa elemen-elemen kreativitas dapat beroperasi secara non-linear dan konfiguratif, sehingga metode yang hanya mengevaluasi dampak langsung satu variabel terhadap yang lain mungkin tidak memadai untuk mengurai kompleksitas kreativitas di era digital.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil tinjauan pustaka sistematis terhadap 22 artikel, disimpulkan bahwa perilaku kreatif karyawan dalam menghadapi transformasi digital adalah hasil interaksi kompleks antara kemampuan individu, karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, kepemimpinan, serta pemanfaatan teknologi. Kreativitas tidak hanya terkait dengan kemampuan menciptakan ide baru, tetapi juga dengan kemampuan mengembangkan, mengkomunikasikan, dan menerapkan ide itu dalam pekerjaan. Kompetensi digital, otonomi digital, agilitas, motivasi, orientasi belajar, berbagi pengetahuan, keterlibatan kerja, serta kepemimpinan yang adaptif dan transformasional merupakan elemen penting yang mendorong timbulnya perilaku kreatif dan perilaku kerja inovatif.

Transformasi digital pada dasarnya mampu meningkatkan peluang kreativitas melalui akses informasi, kolaborasi, AI, media sosial perusahaan, dan sistem kerja digital. Akan tetapi, dampaknya tidak selalu terjadi secara langsung. Banyak penelitian mengindikasikan adanya mekanisme perantara seperti HRM, HRD, kelincahan karyawan, keterlibatan, kebutuhan psikologis, kepercayaan pada teknologi, serta atmosfer kerja digital. Ini menunjukkan bahwa teknologi hanya akan memberikan dampak yang baik jika didukung oleh kesiapan karyawan dan kebijakan organisasi yang sesuai.

Sebaliknya, transformasi digital juga bisa menghadirkan rintangan bagi kreativitas. Pemanfaatan teknologi yang berlebihan bisa menyebabkan techno-overload, kelelahan digital, pertentangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta mengurangi kemampuan karyawan untuk fokus dan menciptakan ide-ide baru. Karena itu, organisasi perlu lebih dari sekadar meningkatkan adopsi teknologi; mereka juga harus mengelola intensitas penggunaannya, menyediakan pelatihan yang tepat, menciptakan suasana kerja yang mendukung, serta menjaga keseimbangan antara tuntutan digital dan kemampuan karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kreatif dalam transformasi digital tidak bisa dijelaskan oleh satu faktor saja. Penelitian selanjutnya perlu merancang model yang lebih komprehensif dengan mengintegrasikan faktor individu, pekerjaan, organisasi, dan teknologi, sambil memperhitungkan mediator dan moderator yang dapat menjelaskan kapan transformasi digital meningkatkan atau malah menghalangi kreativitas. Selain itu, penelitian longitudinal dan lintas industri masih diperlukan agar dinamika perubahan perilaku kreatif karyawan dalam proses digitalisasi dapat dipahami lebih mendalam.

REFERENSI

- Aisyah, S., & Anshori, M. I. (2024). *Employee motivation in facing challenges in the insurance industry with the role of creativity as a key factor: case study of Madura BPJS Employment*. 2(01), 287-299.
- Anshori, M. I., 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*. 4(3).
- 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*.
- Caroline, A., & Coun, M. J. H. (2025). *A systematic literature review on digital literacy, employability, and innovative work behavior: emphasizing the contextual approaches in HRM research*. 0(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1448555>
- Erik, L., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research*, 143(January), 255-271. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.038>
- Fauziyah, S. N., Wulandari, S., P, R. A., Anshori, M. I., Manajemen, P., Madura, U. T., &

- Leadership, A. (2024). *Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Mendorong Inovasi dan Kreativitas Tim : Studi Literatur*. 2(3), 14-19.
- Hameed, A., & Xie, W. (2024). Exploring how enterprise social media usage affects employee creativity: Based on self-determination theory. *Heliyon*, 10(5), e27632. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27632>
- Hasibuan, R., & Harsono, S. (2023). PERILAKU KERJA INOVATIF DAN KOMITMEN ORGANISASI, APAKAH MEMILIKI HUBUNGAN PADA DIGITAL WORKERS. *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 02(01), 15-33.
- Hastiti, A. P., Subiyanto, D., & Hadi, S. (2025). *Digital Leadership in Driving Work Innovation : The Role of Creativity , Motivation , and Gender*. 26(1), 43-57.
- He, F., Liu, X., Tahir, R., Muneer, S., & Singh, A. (2025). Trust , tools , and talk : Unlocking employee creative behavior through AI communication in financial services. *Acta Psychologica*, 260(April), 105736. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105736>
- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, (75). <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
- Lou, Y., & Hong, A. (2024). *Assessing the Role of HRM and HRD in Enhancing Sustainable Job Performance and Innovative Work Behaviors through Digital Transformation in ICT Companies*.
- Nathaniel, J., Erti, Y., & Dewi, P. (2024). *Innovative Work Behavior : The Role of Job Crafting and Job Autonomy Mediated by Work Engagement*. 7(1), 57-65.
- Noerchoidah, Rossitika, A., Istikhoroh, S., Harjanti, D., & Sitepu, R. (2026). Membangun Innovative Work Behavior di Era Digital: Kompetensi Digital, Agility Karyawan, dan Lingkungan Kerja Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14, 129-142.
- Oktavia, R., & 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.
- Parnitvitidkun, P., Ponchaitiwat, K., & Chancharat, N. (2024). Journal of Open Innovation : Technology , Market , and Complexity 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>
- Rachma, R., Finani, F., Rumodar, K. S., Ananda, N., & Anshori, M. I. (2026). Pengaruh Implementasi AI terhadap Kepemimpinan Transformasional di Perusahaan Digital. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 3(2).
- Si, W., Abbas, N., Ali, M., Waqas, M., & Pan, Q. (2023). Excessive enterprise social media usage and employee creativity : An application of the transactional theory of stress and coping. *Acta Psychologica*, 232(November 2022), 103811. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2022.103811>

- Utami, H. N., & Safira, V. (2024). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Creativity and Performance : A Social Cognitive Theory Perspective. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(2), 205-213.
- Wang, Q., Hong, S., Hameed, A., & Hangeldiyeva, N. (2024). The dark side of enterprise social media and employee digital creativity : Communication visibility perspective. *Heliyon*, 10(18), e37756. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37756>
- Yang, Y., Yuan, L., Yang, S., & Liu, Z. (2026). *How digital transformation shapes employee creativity : Insights from the ability-motivation-opportunity framework and qualitative comparative analysis*. 14(July 2025).
- Yuwanda, T., Gustina, L., & Bella, S. (2023). Increasing Competitive Advantage Through Creativity and Innovative Behavior: The Moderating Role of Digital Leadership. *Management Scientific Journal*, 13(1).