

CREATIVE BEHAVIOR UNTUK KEUNGGULAN KOMPETITIF: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Saadatuddarayni¹, Luluk Qurrotil Aini², Aini Nuriddiana³, Mohammad Isa Anshori⁴Program Studi Manajemen, Universitas Trunodjoyo Madura^{1,2,3,4}Email: saadatudarayni12@gmail.com¹ lulukkurrotilaini@gmail.com²aininuriddiana371@gmail.com³**Abstrak**

Organisasi semakin bersaing melalui kemampuan sumber daya manusianya dalam menghasilkan dan menerapkan gagasan baru, tetapi literatur yang menghubungkan kreativitas karyawan dengan keunggulan kompetitif masih terfragmentasi dari sisi konstruk, tingkat analisis, dan konteks penelitian. Penelitian ini bertujuan memperjelas konsep *creative behavior*, mengidentifikasi faktor organisasional yang mendorongnya, serta menjelaskan mekanisme dan kondisi yang membuat perilaku tersebut berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur terhadap dua belas artikel ilmiah nasional dan internasional mengenai kreativitas, perilaku kerja inovatif, praktik manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, budaya organisasi, dan keunggulan kompetitif, yang dianalisis melalui analisis isi tematik dan sintesis konseptual. Hasil kajian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, *creative behavior* paling tepat dipahami sebagai serangkaian tindakan yang multidimensi dan dapat diamati, yaitu menghasilkan, mencari, mengomunikasikan, dan memperjuangkan gagasan yang baru dan bermanfaat, yang berbeda dari luaran inovasi. Kedua, *creative behavior* dibentuk oleh dukungan kontekstual yang berlapis, meliputi persepsi atas praktik manajemen sumber daya manusia, kepercayaan kepada manajemen, kepemimpinan yang partisipatif dan suportif, keamanan psikologis, martabat di tempat kerja, serta budaya organisasi yang berorientasi inovasi. Ketiga, *creative behavior* berhubungan positif dengan keunggulan kompetitif melalui kualitas gagasan, kebaruan dan kebermaknaan produk, serta perilaku inovatif, tetapi hubungan tersebut bersifat kondisional: ketika hierarki dan penghindaran ketidakpastian membatasi ekspresi kreatif, kreativitas yang tinggi justru dapat melemahkan manfaat praktik organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *creative behavior* merupakan sumber daya strategis yang sulit ditiru, yang nilainya bergantung pada kesiapan organisasi untuk mengakui dan mengimplementasikan gagasan karyawan. Kajian ini menyediakan landasan konseptual integratif bagi penelitian empiris selanjutnya, khususnya pada konteks negara berkembang.

Kata kunci: *creative behavior*; kreativitas karyawan; perilaku kerja inovatif; keunggulan kompetitif; kajian literatur

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 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/)

Abstract

Organizations increasingly compete on the ability of their people to produce and apply new ideas, yet the literature linking employee creativity to competitive advantage remains fragmented across constructs, levels of analysis, and research contexts. This study aims to clarify the concept of creative behavior, to identify the organizational factors that foster it, and to explain the mechanisms and conditions under which it contributes to competitive advantage. The study employs a qualitative literature review of twelve national and international scientific articles on creativity, innovative work behavior, human resource management practices, leadership, organizational culture, and competitive advantage, which were examined through thematic content analysis and conceptual synthesis. The review yields three main findings. First, creative behavior is best understood as a multi-faceted and observable set of actions, namely generating, searching for, communicating, and championing novel and useful ideas, that is distinct from innovation outputs. Second, creative behavior is shaped by layered contextual support, including perceived human resource management practices, trust in management, participative and supportive leadership, psychological safety, workplace dignity, and an innovation-oriented organizational culture. Third, creative behavior is positively associated with competitive advantage through idea quality, product novelty and meaningfulness, and innovative behavior, but the relationship is conditional: where hierarchy and uncertainty avoidance restrict creative expression, high creativity may weaken rather than strengthen the benefits of organizational practices. The study concludes that creative behavior is a strategic and hard-to-imitate resource whose value depends on organizational readiness to recognize and implement employees' ideas. It offers an integrative conceptual basis for future empirical research, particularly in emerging-economy contexts.

Keywords: creative behavior; employee creativity; innovative work behavior; competitive advantage; literature review

PENDAHULUAN

Perubahan teknologi, persaingan global, dan pergeseran kebutuhan pasar menuntut organisasi untuk terus memperbarui produk, layanan, dan proses kerjanya. Dalam kondisi tersebut, inovasi dipandang sebagai fondasi keberhasilan, bahkan keberlangsungan hidup organisasi (Imran et al., 2025; Müller et al., 2026). Keunggulan kompetitif pun tidak lagi dipahami sebagai kondisi statis yang diperoleh melalui kepemimpinan biaya atau diferensiasi produk semata, melainkan sebagai kemampuan organisasi untuk terus berinovasi, belajar, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Anshori & Hasanah, 2026). Inovasi pada dasarnya merupakan aktivitas manusia. Karyawanlah yang menghasilkan, memperjuangkan, dan

menerapkan gagasan baru, dan porsi yang besar dari gagasan tersebut sering kali muncul melalui perilaku sukarela di luar tuntutan peran formal (Müller et al., 2026). Dengan demikian, sumber keunggulan kompetitif perlu ditelusuri sampai pada perilaku individu di tempat kerja.

Titik awal inovasi adalah kreativitas. Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai dihasilkannya gagasan atau solusi yang baru dan bermanfaat atas suatu masalah (Elidemir et al., 2020; Yi et al., 2021). Bukti empiris menunjukkan bahwa kreativitas karyawan mengarah pada inovasi, kinerja yang lebih baik, dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang (Lee et al., 2019). Dari sudut pandang *resource-based view*, kreativitas tergolong sumber daya tidak berwujud yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan sehingga berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Elidemir et al., 2020). Keunggulan kompetitif sendiri merujuk pada atribut yang memungkinkan organisasi mengungguli pesaingnya, baik melalui keunggulan biaya maupun keunggulan diferensiasi (Yi et al., 2021).

Meskipun demikian, kreativitas yang hanya berupa potensi atau sifat pribadi belum memberikan nilai bagi organisasi. Lukes dan Stephan (2017) menunjukkan bahwa sebagian instrumen yang ada menangkap kreativitas sebagai kepribadian atau penilaian atasan, bukan sebagai perilaku kerja, serta kerap mencampurkan perilaku dengan luaran inovasi. Keduanya menempatkan penciptaan gagasan sebagai aspek perilaku dari kreativitas dan membuktikan bahwa perilaku inovatif karyawan bersifat multidimensi, meliputi penciptaan gagasan, pencarian gagasan, pengomunikasian gagasan, kegiatan awal implementasi, pelibatan pihak lain, dan upaya mengatasi hambatan. Literatur juga membedakan kreativitas sebagai penciptaan gagasan dari inovasi sebagai penerapannya (Elidemir et al., 2020). Berdasarkan perbedaan tersebut, kajian ini menggunakan istilah *creative behavior* untuk merujuk pada tindakan nyata dan dapat diamati yang dilakukan karyawan dalam menghasilkan, mencari, mengomunikasikan, dan memperjuangkan gagasan yang baru dan bermanfaat bagi pekerjaan, kelompok, atau organisasinya. Penekanan pada perilaku menjadi penting karena perilaku dapat diamati, diukur, dan dibentuk melalui kebijakan organisasi.

Creative behavior tidak muncul dengan sendirinya. Gagasan kreatif menyimpang dari rutinitas dan keyakinan yang berlaku sehingga selalu mengandung risiko bagi karyawan yang mengajukannya (Lee et al., 2019). Oleh karena itu, sejumlah penelitian menempatkan kondisi relasional sebagai prasyaratnya. Lee et al. (2019) menemukan bahwa persepsi positif karyawan atas praktik manajemen sumber daya manusia meningkatkan kreativitas melalui kepercayaan kepada manajemen, dan pengaruh tersebut lebih kuat pada karyawan tetap. Imran et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis mendorong perilaku inovatif karyawan melalui

keamanan psikologis dan potensi kreatif, dengan potensi kreatif sebagai mediator yang lebih kuat. Müller et al. (2026) menambahkan bahwa martabat di tempat kerja, terutama pengakuan atas kompetensi dan kontribusi karyawan, memprediksi perilaku kerja inovatif melampaui keamanan psikologis. Temuan ini sejalan dengan Lukes dan Stephan (2017) bahwa dukungan atasan langsung merupakan pengaruh kontekstual yang paling dekat dengan karyawan, yang sekaligus menjembatani pengaruh dukungan organisasi dan budaya nasional.

Literatur berbahasa Indonesia memperkuat peran konteks organisasi tersebut. Budaya organisasi yang menekankan inovasi dan eksperimen memberi ruang bagi karyawan untuk mencoba hal baru dan belajar dari kegagalan sehingga mendorong kreativitas (Putri et al., 2024). Kepemimpinan transformasional menghadirkan stimulasi intelektual bagi bawahan, dan budaya organisasi dipandang sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif perusahaan (Hasanah et al., 2023). Pada era digital, pemimpin dituntut membangun iklim kerja yang memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan gagasan dan bereksperimen (Anshori & Hasanah, 2026). Sebaliknya, pola kerja hibrida berisiko mengurangi interaksi informal yang kerap memicu gagasan spontan sehingga kolaborasi kreatif perlu difasilitasi secara sengaja (Anshori & Rahmawati, 2025). Namun, kajian-kajian tersebut umumnya berhenti pada komitmen, kinerja, atau adaptabilitas organisasi dan belum menempatkan *creative behavior* sebagai penghubung menuju keunggulan kompetitif.

Sejumlah studi empiris telah menguji hubungan kreativitas dengan keunggulan kompetitif pada tingkat analisis yang berbeda. Pada tingkat produk, Yi et al. (2021) meneliti 424 usaha kecil dan menengah di Korea Selatan dan menemukan bahwa kebaruan produk baru ($\beta = 0,352$) dan kebermaknaan produk baru ($\beta = 0,532$) meningkatkan keunggulan kompetitif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja produk baru. Pada tingkat perusahaan, Zhang (2024) menemukan pada 325 perusahaan berorientasi lingkungan di Tiongkok bahwa kreativitas hijau berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif hijau ($\beta = 0,468$) serta memediasi pengaruh orientasi pasar hijau dan manajemen pengetahuan hijau. Pada tingkat individu, Elidemir et al. (2020) menunjukkan pada 323 karyawan hotel bintang empat dan lima di Siprus Utara bahwa praktik kerja berkinerja tinggi memengaruhi keunggulan kompetitif hanya secara tidak langsung, yaitu melalui perilaku inovatif karyawan. Melalui eksperimen, Müller et al. (2026) juga membuktikan bahwa lingkungan kerja yang bermartabat menghasilkan gagasan dengan kualitas yang lebih tinggi menurut penilaian juri independen.

Meskipun demikian, hubungan tersebut tidak selalu searah. Elidemir et al. (2020) justru menemukan bahwa kreativitas karyawan memperlemah pengaruh praktik kerja berkinerja

tinggi terhadap keunggulan kompetitif. Mereka menafsirkan temuan ini sebagai akibat dari budaya berjarak kekuasaan tinggi dan penghindaran ketidakpastian yang membuat manajer membatasi ekspresi kreatif karyawan. Dalam eksperimen Müller et al. (2026), lingkungan yang bermartabat meningkatkan kualitas, potensi keuntungan, dan kelayakan investasi gagasan, tetapi tidak meningkatkan jumlah, kebaruan, maupun tingkat kreativitas gagasan menurut penilai. Yi et al. (2021) pun menemukan bahwa tahap siklus hidup perusahaan hanya memoderasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kebermaknaan produk, bukan terhadap kebaruannya. Temuan-temuan ini mengisyaratkan bahwa kontribusi *creative behavior* terhadap keunggulan kompetitif bergantung pada dimensi perilaku yang dimaksud dan pada kondisi organisasi yang melingkupinya.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat tiga kesenjangan dalam literatur. Pertama, kesenjangan konseptual: istilah kreativitas, potensi kreatif, perilaku kreatif, perilaku inovatif, kreativitas produk baru, dan kreativitas hijau digunakan secara bergantian, sementara sebagian pengukuran mencampurkan perilaku dengan luarannya (Lukes & Stephan, 2017). Kedua, kesenjangan hubungan: perilaku inovatif karyawan lebih sering diperlakukan sebagai variabel akhir sehingga konsekuensinya bagi keunggulan kompetitif jarang diuji (Elidemir et al., 2020), dan penelitian tentang hasil praktik manajemen sumber daya manusia belum banyak memperhatikan kreativitas (Lee et al., 2019). Ketiga, kesenjangan integrasi dan konteks: bukti yang ada tersebar pada tingkat individu, produk, dan perusahaan serta berasal dari Korea Selatan, Tiongkok, Pakistan, Siprus Utara, dan beberapa negara Eropa, sedangkan kajian berbahasa Indonesia yang ditelaah dalam penelitian ini masih berfokus pada hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan dengan komitmen dan kinerja (Hasanah et al., 2023; Putri et al., 2024). Akibatnya, belum tersedia kerangka konseptual yang utuh mengenai bagaimana *creative behavior* dibentuk dan bagaimana perilaku tersebut diterjemahkan menjadi keunggulan kompetitif.

Penelitian ini bertujuan mengisi kesenjangan tersebut melalui kajian literatur. Secara khusus, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan:

(1) bagaimana *creative behavior* dikonseptualisasikan dan apa saja dimensinya;

(2) faktor organisasional apa yang mendorong *creative behavior*; dan

(3) melalui mekanisme serta dalam kondisi apa *creative behavior* berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Secara teoretis, kajian ini mengintegrasikan temuan lintas tingkat analisis ke dalam satu kerangka konseptual yang menghubungkan anteseden, *creative behavior*, dan keunggulan kompetitif. Secara praktis, kajian ini menyediakan dasar bagi pimpinan dan

pengelola sumber daya manusia dalam merancang praktik sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya kerja yang mendorong kreativitas, sejalan dengan tuntutan pengambilan keputusan sumber daya manusia yang objektif dan berbasis bukti (Anshori et al., 2026).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Konsep Creative Behavior

Kreativitas dalam literatur organisasi umumnya dipahami sebagai dihasilkannya gagasan atau solusi yang memenuhi dua kriteria sekaligus, yaitu baru dan bermanfaat (Elidemir et al., 2020; Yi et al., 2021). Kriteria kebaruan saja tidak memadai, sebab gagasan yang baru tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan pengguna akan dipandang ganjil dan tidak bernilai (Yi et al., 2021). Kreativitas juga menuntut karyawan untuk berpikir dan bertindak berbeda dari keyakinan serta rutinitas yang berlaku, sedangkan hasilnya sulit diprediksi. Karena itu, kreativitas selalu mengandung risiko bagi pelakunya (Lee et al., 2019).

Tabel 1. Konstruk yang berdekatan dengan *creative behavior*

Konstruk	Pengertian	Sumber
Kreativitas karyawan	Dihasilkannya gagasan atau solusi yang baru dan bermanfaat atas suatu masalah	Elidemir et al. (2020); Yi et al. (2021)
Potensi kreatif	Kemampuan individu untuk menghasilkan konsep yang inovatif dan efektif dalam konteks tertentu	Imran et al. (2025)
Perilaku kerja inovatif	Penciptaan, pengenalan, dan penerapan gagasan baru secara sengaja dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi	Janssen (2000, dalam Müller et al., 2026)
Luaran inovasi	Gagasan baru yang telah diterapkan dan mengubah produk, layanan, atau proses organisasi	Lukes dan Stephan (2017)
Kreativitas produk baru	Sejauh mana produk baru dipandang berbeda secara unik dan bermakna dibandingkan produk pesaing	Yi et al. (2021)

Konstruk	Pengertian	Sumber
Kreativitas hijau	Kemampuan organisasi memberikan solusi lingkungan yang inovatif dan efektif	Zhang (2024)

Tabel 1 menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut berbeda dalam dua hal. Perbedaan pertama terletak pada sifatnya: potensi kreatif merupakan kapasitas, perilaku merupakan tindakan, sedangkan luaran inovasi dan kreativitas produk merupakan hasil. Perbedaan kedua terletak pada tingkat analisisnya, yaitu individu, produk, atau organisasi. Lukes dan Stephan (2017) menegaskan bahwa perilaku harus dipisahkan dari luarannya, karena pencampuran keduanya membuat peneliti tidak dapat mengetahui perilaku mana yang efektif pada situasi tertentu. Literatur juga membedakan kreativitas dari inovasi. Kreativitas berpusat pada penciptaan gagasan dan bertumpu pada proses kognitif dalam diri individu, sedangkan inovasi berpusat pada penerapan gagasan dan bertumpu pada proses sosial antarindividu (Elidemir et al., 2020).

Berpijak pada pembedaan tersebut, *creative behavior* dalam kajian ini diposisikan sebagai wujud perilaku dari kreativitas, yaitu tindakan yang dapat diamati ketika karyawan menghasilkan, mencari, mengomunikasikan, dan memperjuangkan gagasan yang baru dan bermanfaat. Posisi ini sejalan dengan Lukes dan Stephan (2017), yang memandang penciptaan gagasan sebagai aspek perilaku dari kreativitas. Dengan demikian, *creative behavior* berada di antara potensi kreatif sebagai kapasitas individu dan luaran inovasi sebagai hasil akhir.

2.2 Dimensi Creative Behavior

Lukes dan Stephan (2017) memvalidasi enam faset perilaku inovatif karyawan pada 2.812 karyawan dan 450 wirausahawan di empat negara Eropa. Keenam faset tersebut adalah penciptaan gagasan, pencarian gagasan, pengomunikasian gagasan, kegiatan awal implementasi, pelibatan pihak lain, dan upaya mengatasi hambatan. Janssen (2000, dalam Müller et al., 2026) meringkasnya menjadi tiga tahap, yaitu penciptaan gagasan, promosi gagasan, dan realisasi gagasan. Dari kedua model tersebut, *creative behavior* dapat diuraikan ke dalam tiga dimensi inti.

Dimensi pertama adalah penciptaan gagasan, yaitu upaya karyawan mencoba cara kerja baru dan menemukan solusi orisinal ketika suatu hal tidak berjalan baik (Lukes & Stephan, 2017). Dimensi kedua adalah pencarian gagasan, yaitu upaya aktif memperoleh gagasan dari rekan kerja, mitra, atau praktik di tempat lain untuk diterapkan pada pekerjaan sendiri. Dimensi ini jarang diteliti, padahal gagasan baru tidak selalu diciptakan sendiri oleh karyawan

(Lukes & Stephan, 2017). Dimensi ketiga adalah pengomunikasian dan promosi gagasan, yaitu upaya meyakinkan rekan kerja dan memperoleh dukungan atasan. Dimensi ini penting karena karyawan jarang dapat menerapkan gagasannya sendirian dan sebagian besar kerja keras inovasi justru terjadi setelah gagasan lahir (Lukes & Stephan, 2017; Müller et al., 2026).

Ketiga dimensi tersebut berlanjut pada perilaku implementasi, yaitu menyusun rencana, melibatkan pihak yang berwenang, dan bertahan menghadapi hambatan (Lukes & Stephan, 2017). Perilaku implementasi inilah yang menjembatani *creative behavior* dengan luaran inovasi. Adapun mutu hasil *creative behavior* dapat dinilai dari dua ukuran, yaitu kebaruan dan kebermaknaan bagi pengguna (Yi et al., 2021).

2.3 Faktor-Faktor Pendorong Creative Behavior

Lukes dan Stephan (2017) menggambarkan karyawan sebagai individu yang berada dalam lapisan-lapisan konteks: atasan langsung, organisasi, dan budaya nasional. Lapisan yang lebih dekat berpengaruh lebih kuat, sedangkan lapisan yang lebih jauh bekerja melalui lapisan yang lebih dekat. Kerangka berlapis ini digunakan untuk menata faktor-faktor pendorong berikut.

1. Faktor individu. Kreativitas bervariasi antarindividu karena dipengaruhi oleh kepribadian, proses kognitif, motivasi intrinsik, efikasi diri, dan kebermaknaan kerja (Elidemir et al., 2020). Imran et al. (2025) menyebut kapasitas ini sebagai potensi kreatif, yang ditandai oleh fleksibilitas kognitif dan kemampuan berpikir divergen. Dalam model *job demands-resources*, kreativitas dipandang sebagai sumber daya pribadi yang membantu karyawan menampilkan perilaku inovatif (Elidemir et al., 2020).
2. Faktor relasional dan kepemimpinan. Karena gagasan kreatif mengandung risiko, karyawan memerlukan keyakinan bahwa atasan tidak akan merugikan mereka ketika mencoba hal baru. Lee et al. (2019) menyebut keyakinan ini sebagai kepercayaan kepada manajemen dan membuktikan perannya sebagai mediator pada 285 karyawan lembaga riset di Korea Selatan. Keamanan psikologis, yaitu keyakinan bersama bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko antarpribadi, juga memediasi pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap perilaku inovatif pada 389 karyawan usaha tekstil di Pakistan (Imran et al., 2025). Müller et al. (2026) melangkah lebih jauh dengan konsep martabat di tempat kerja. Menurut mereka, keamanan psikologis hanya mencerminkan ketiadaan rasa takut, sedangkan martabat mencerminkan hadirnya penghargaan, pengakuan, dan kesetaraan. Dalam survei mereka, martabat menambah 9,2% varians perilaku kerja inovatif yang dijelaskan, dan faktor pengakuan atas kompetensi dan kontribusi menjadi prediktor terkuat.

Gaya kepemimpinan menentukan terbentuknya kondisi relasional tersebut. Kepemimpinan demokratis melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan membuka komunikasi (Imran et al., 2025). Kepemimpinan transformasional memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual (Hasanah et al., 2023) serta lebih mendorong inovasi dan kolaborasi dibandingkan gaya transaksional yang bertumpu pada arahan dan imbalan (Putri et al., 2024). Dukungan atasan langsung terhadap gagasan baru terbukti sebagai pengaruh kontekstual yang paling dekat dengan perilaku inovatif (Lukes & Stephan, 2017).

3. Faktor organisasional. Praktik manajemen sumber daya manusia membentuk *creative behavior* melalui mekanisme pertukaran sosial: karyawan yang merasa didukung membalasnya dengan sikap dan perilaku positif (Lee et al., 2019). Praktik yang dikaji meliputi jaminan kerja, seleksi yang ketat, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja yang adil, partisipasi dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan, imbalan, dan kerja tim (Elidemir et al., 2020; Lee et al., 2019). Dukungan organisasi berupa sumber daya, waktu, dan sistem imbalan bagi gagasan baru juga diperlukan (Lukes & Stephan, 2017). Budaya organisasi yang menekankan inovasi dan pengambilan risiko mendorong karyawan mencoba hal baru (Putri et al., 2024). Pada tingkat strategis, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan manajemen pengetahuan terbukti meningkatkan kreativitas organisasi, dengan manajemen pengetahuan sebagai pendorong yang paling kuat (Yi et al., 2021; Zhang, 2024).

Perkembangan pola kerja turut memengaruhi faktor organisasional ini. Kerja hibrida mengurangi interaksi informal yang kerap melahirkan gagasan spontan (Anshori & Rahmawati, 2025), sedangkan kepemimpinan digital dituntut menyediakan ruang eksperimen bagi karyawan (Anshori & Hasanah, 2026). Analitik sumber daya manusia juga relevan karena menyediakan dasar penilaian yang lebih objektif dan mengurangi bias subjektif dalam evaluasi karyawan (Anshori et al., 2026).

4. Faktor budaya nasional. Persepsi bahwa masyarakat mendukung gagasan baru memengaruhi dukungan organisasi dan, pada gilirannya, dukungan atasan (Lukes & Stephan, 2017). Sebaliknya, budaya dengan jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian yang tinggi mendorong manajer mengandalkan aturan dan membatasi ekspresi kreatif karyawan (Elidemir et al., 2020).

2.4 Konsep Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif adalah atribut yang memungkinkan organisasi mengungguli pesaingnya (Yi et al., 2021). Terdapat dua bentuk dasarnya, yaitu keunggulan biaya dan

keunggulan diferensiasi (Porter, 1985, dalam Yi et al., 2021). Keunggulan biaya tercapai ketika organisasi menyediakan produk yang setara dengan biaya lebih rendah, sedangkan keunggulan diferensiasi tercapai ketika organisasi menyediakan produk yang lebih baik daripada pesaing. Penelitian yang ditelaah mengukurnya melalui indikator serupa, antara lain efisiensi biaya, mutu yang lebih unggul, tingkat diferensiasi, manfaat yang unik, dan kemampuan riset serta pengembangan (Elidemir et al., 2020; Yi et al., 2021; Zhang, 2024).

Dua pandangan teoretis menjelaskan sumber keunggulan tersebut. *Resource-based view* menyatakan bahwa keunggulan yang berkelanjutan berasal dari sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, dan modal manusia termasuk di dalamnya karena bersifat tersirat dan tidak mudah berpindah (Elidemir et al., 2020; Yi et al., 2021). *Knowledge-based view* menekankan bahwa daya saing organisasi bergantung pada kemampuannya mengintegrasikan dan menerapkan pengetahuan dengan cara yang membedakannya dari pesaing (Zhang, 2024).

Zhang (2024) memperkuat pandangan tersebut melalui penelitian mengenai green competitive advantage. Penelitian pada 325 perusahaan yang berorientasi lingkungan menunjukkan bahwa green knowledge management berpengaruh positif terhadap green creativity dan green competitive advantage. Green creativity juga berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan pengetahuan dengan keunggulan kompetitif, karena pengetahuan yang dimiliki organisasi perlu diolah dan diterapkan menjadi gagasan atau solusi yang bernilai. Dengan demikian, pengetahuan tidak hanya menjadi sumber daya, tetapi perlu diterjemahkan melalui kreativitas agar dapat memberikan keunggulan dibandingkan pesaing (Zhang, 2024).

(Zhang, 2024). Kepemilikan sumber daya saja belum cukup. Organisasi juga harus mampu mengombinasikan dan menata ulang sumber daya tersebut sesuai perubahan lingkungan (Elidemir et al., 2020). Dengan demikian, keunggulan kompetitif bersifat dinamis dan sulit ditiru ketika bertumpu pada budaya, mutu kepemimpinan, dan proses belajar organisasi (Anshori & Hasanah, 2026).

2.5 Keterkaitan Creative Behavior dengan Keunggulan Kompetitif

Literatur yang ditelaah menunjukkan tiga jalur yang menghubungkan *creative behavior* dengan keunggulan kompetitif. Jalur pertama adalah jalur produk. Produk yang baru dan bermakna membedakan organisasi dari pesaing sekaligus memenuhi kebutuhan pelanggan

dengan lebih baik, sehingga menghasilkan keunggulan diferensiasi (Yi et al., 2021). Dalam penelitian tersebut, kebermaknaan produk berpengaruh lebih besar daripada kebaruannya.

Jalur kedua adalah jalur perilaku layanan. Pada industri dengan produk akhir yang hampir seragam, seperti perhotelan, organisasi membedakan diri melalui perilaku inovatif karyawan dalam menyampaikan layanan. Elidemir et al. (2020) membuktikan bahwa praktik kerja berkinerja tinggi baru menghasilkan keunggulan kompetitif ketika praktik tersebut mewujud dalam perilaku inovatif karyawan.

Temuan Müller et al. (2026) juga menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja turut berperan dalam mendorong perilaku inovatif. Lingkungan kerja yang memberikan rasa hormat, pengakuan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dapat mendorong innovative work behaviour serta menghasilkan gagasan dengan kualitas yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya diperlukan untuk memunculkan gagasan, tetapi juga untuk membantu menghasilkan gagasan yang bernilai.

Jalur ketiga adalah jalur pengetahuan. Kreativitas berperan mengubah wawasan pasar dan pengetahuan organisasi menjadi strategi serta produk yang nyata. Tanpa kreativitas, pengetahuan tetap pasif dan tidak menyumbang pada posisi bersaing (Zhang, 2024). Müller et al. (2026) melengkapi ketiga jalur ini dari sisi mutu gagasan. Berdasarkan teori *broaden-and-build*, pengalaman positif di tempat kerja memperluas cara berpikir karyawan, dan gagasan yang lebih bermutu memperbesar peluang keberhasilan inovasi.

Selain menghasilkan gagasan, creative behavior juga berkaitan dengan kualitas gagasan yang dihasilkan. Müller et al. (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan penghargaan, pengakuan, rasa hormat, dan kesetaraan dapat mendorong innovative work behaviour serta menghasilkan gagasan dengan kualitas yang lebih baik. Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya bergantung pada banyaknya gagasan baru, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan kondisi yang membuat karyawan mampu menghasilkan dan mengembangkan gagasan yang bernilai.

Hubungan tersebut bergantung pada sejumlah kondisi. Kondisi pertama adalah kesiapan manajemen menerima gagasan. Elidemir et al. (2020) menemukan bahwa pengaruh praktik kerja berkinerja tinggi terhadap keunggulan kompetitif bernilai positif pada karyawan dengan kreativitas rendah, tetapi berbalik negatif pada karyawan dengan kreativitas tinggi. Mereka menjelaskan bahwa karyawan yang kreatif mengalami frustrasi ketika prosedur baku dan sikap

manajer mengekang ekspresi kreatifnya. Kondisi kedua adalah tahap siklus hidup organisasi, yang mengubah kekuatan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kebermaknaan produk (Yi et al., 2021). Kondisi ketiga adalah status kepegawaian, karena hubungan saling percaya lebih mudah terbentuk pada karyawan yang mengharapkan hubungan kerja jangka panjang (Lee et al., 2019). Müller et al. (2026) juga menduga bahwa struktur organisasi yang mekanistik dan industri yang diatur ketat dapat memperlemah hubungan ini, meskipun dugaan tersebut belum mereka uji.

Secara keseluruhan, kajian pustaka ini menunjukkan bahwa *creative behavior* merupakan perilaku multidimensi yang dibentuk oleh faktor individu, relasional, organisasional, dan budaya, serta berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif melalui jalur produk, layanan, dan pengetahuan. Potensi tersebut hanya terwujud apabila organisasi siap mengakui dan menerapkan gagasan karyawannya.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian literatur naratif. Kajian literatur merupakan ikhtisar menyeluruh atas penelitian yang telah dilakukan mengenai suatu topik untuk menunjukkan apa yang sudah dan belum diketahui tentang topik tersebut (Denney & Tewksbury, 2013, dalam Hasanah et al., 2023). Metode ini dipilih karena bukti mengenai kreativitas karyawan dan keunggulan kompetitif tersebar pada konstruk, tingkat analisis, dan konteks yang berbeda, sehingga diperlukan sintesis konseptual untuk menyatukannya. Kajian ini tidak dimaksudkan sebagai tinjauan sistematis ataupun meta-analisis. Oleh karena itu, hasilnya berupa kerangka konseptual dan bukan estimasi besaran pengaruh. Artikel dipilih secara purposif berdasarkan kriteria berikut:

1. diterbitkan dalam jurnal ilmiah nasional atau internasional;
2. terbit dalam sepuluh tahun terakhir, yaitu 2017 sampai 2026;
3. ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris;
4. membahas sekurang-kurangnya satu dari tiga pokok kajian, yaitu kreativitas atau perilaku inovatif karyawan, faktor organisasional yang membentuknya, dan keunggulan kompetitif;
5. tersedia dalam bentuk teks lengkap.

Artikel yang tidak membahas konteks organisasi atau tidak tersedia teks lengkapnya dikeluarkan dari kajian. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh dua belas artikel yang dianalisis, terdiri atas tujuh studi empiris kuantitatif dan lima kajian literatur. Sepuluh artikel berbahasa Inggris dan dua artikel berbahasa Indonesia. Tabel 2 menyajikan karakteristik artikel tersebut.

Tabel 2. Karakteristik artikel yang ditelaah

No.	Penulis (tahun)	Jenis studi	Sampel dan konteks	Fokus kajian
1	Lukes dan Stephan (2017)	Kuantitatif, pengembangan skala	2.812 karyawan dan 450 wirausahawan; Swiss, Jerman, Italia, Republik Ceko	Dimensi perilaku inovatif dan dukungan inovasi
2	Lee et al. (2019)	Kuantitatif, survei	285 karyawan pada 14 lembaga riset; Korea Selatan	Praktik MSDM, kepercayaan kepada manajemen, kreativitas
3	Elidemir et al. (2020)	Kuantitatif, survei	323 karyawan hotel bintang empat dan lima; Siprus Utara	Praktik kerja berkinerja tinggi, perilaku inovatif, kreativitas, keunggulan kompetitif
4	Yi et al. (2021)	Kuantitatif, survei	424 UKM; Korea Selatan	Orientasi kewirausahaan, kreativitas produk baru, keunggulan kompetitif
5	Hasanah et al. (2023)	Kajian literatur	Tidak spesifik	Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional

No.	Penulis (tahun)	Jenis studi	Sampel dan konteks	Fokus kajian
6	Putri et al. (2024)	Kajian literatur	Tidak spesifik	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan
7	Zhang (2024)	Kuantitatif, survei	325 perusahaan berorientasi lingkungan; Tiongkok	Orientasi pasar hijau, manajemen pengetahuan hijau, kreativitas hijau, keunggulan kompetitif hijau
8	Imran et al. (2025)	Kuantitatif, survei	389 karyawan UKM tekstil; Pakistan	Kepemimpinan demokratis, keamanan psikologis, potensi kreatif, perilaku inovatif
9	Anshori dan Rahmawati (2025)	Kajian literatur	Negara berkembang	Kerja hibrida, praktik MSDM, kinerja dan inovasi
10	Müller et al. (2026)	Kuantitatif, satu survei dan dua eksperimen	192, 128, dan 106 partisipan; Austria, Jerman, Swiss	Martabat di tempat kerja dan perilaku kerja inovatif
11	Anshori et al. (2026)	Kajian literatur	Tidak spesifik	Analitik SDM dan efektivitas pengambilan keputusan
12	Anshori dan Hasanah (2026)	Kajian literatur	Tidak spesifik	Kompetensi kepemimpinan digital dan adaptabilitas organisasi

3.2 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui analisis isi tematik dalam empat tahap. Tahap pertama adalah pembacaan menyeluruh dan ekstraksi data. Dari setiap artikel dicatat tujuan, landasan

teori, metode, sampel, variabel, dan temuan utamanya. Tahap kedua adalah pengelompokan tematik. Hasil ekstraksi dikelompokkan ke dalam empat tema yang sesuai dengan pertanyaan penelitian, yaitu konsep dan dimensi *creative behavior*, faktor-faktor pendorongnya, konsep keunggulan kompetitif, serta mekanisme dan kondisi yang menghubungkan keduanya.

Tahap ketiga adalah perbandingan antarstudi. Temuan dalam setiap tema dibandingkan untuk menemukan pola yang konsisten, temuan yang bertentangan, dan faktor kontekstual yang dapat menjelaskan perbedaan tersebut. Tahap keempat adalah sintesis konseptual. Pola hubungan yang ditemukan dirangkai menjadi kerangka konseptual yang menghubungkan faktor pendorong, *creative behavior*, dan keunggulan kompetitif.

3.3 Keabsahan Kajian

Keabsahan kajian dijaga melalui tiga cara. Pertama, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan temuan dari studi yang berbeda desain, yaitu survei, eksperimen, dan kajian literatur, serta berbeda konteks negara dan industri. Kedua, setiap pernyataan dalam hasil kajian ditelusuri kembali ke artikel sumbernya, dan angka statistik dikutip sebagaimana dilaporkan penulis aslinya. Ketiga, temuan yang tidak sejalan dengan pola umum tetap dilaporkan dan dibahas, bukan dihilangkan, agar sintesis tidak bias ke arah temuan yang mendukung.

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Konsep dan Dimensi Creative Behavior

Berdasarkan hasil analisis terhadap dua belas artikel yang telah dipilih, *creative behavior* dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan karyawan untuk menghasilkan, menemukan, menyampaikan, mengembangkan, dan memperjuangkan gagasan baru yang memiliki manfaat bagi pekerjaan maupun organisasi. Konsep ini perlu dibedakan dari kreativitas sebagai kemampuan atau potensi individu. Kreativitas lebih berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menghasilkan gagasan yang baru dan bermanfaat, sedangkan *creative behavior* menunjukkan bagaimana kemampuan tersebut diwujudkan melalui tindakan nyata di lingkungan kerja.

Hasil kajian menunjukkan bahwa *creative behavior* juga memiliki perbedaan dengan inovasi. Kreativitas berhubungan dengan proses menghasilkan gagasan, sedangkan inovasi lebih menekankan pada penerapan gagasan tersebut sehingga memberikan perubahan atau manfaat bagi organisasi. Dengan demikian, *creative behavior* berada pada posisi yang menghubungkan

kemampuan kreatif individu dengan kemungkinan munculnya inovasi. Temuan Lukes dan Stephan (2017) menunjukkan bahwa perilaku inovatif tidak hanya terdiri dari kegiatan menciptakan gagasan, tetapi juga mencakup pencarian gagasan, penyampaian gagasan, pelibatan pihak lain, tahap awal penerapan, serta usaha mengatasi hambatan.

Dari berbagai konsep tersebut, creative behavior dalam kajian ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aktivitas utama. Pertama, karyawan menciptakan atau mencari gagasan baru untuk menyelesaikan masalah dan memperbaiki pekerjaan. Kedua, karyawan menyampaikan dan mempromosikan gagasan tersebut kepada rekan kerja maupun atasan untuk memperoleh dukungan. Ketiga, karyawan berusaha menerapkan gagasan dengan menyusun langkah pelaksanaan, melibatkan pihak yang diperlukan, serta menghadapi hambatan yang muncul. Oleh karena itu, creative behavior tidak berhenti pada munculnya ide, tetapi juga berkaitan dengan usaha membawa ide tersebut menuju tahap penerapan.

4.2 Faktor-Faktor yang Mendorong Creative Behavior

Hasil sintesis menunjukkan bahwa creative behavior tidak muncul hanya karena kemampuan kreatif yang dimiliki oleh karyawan. Perilaku tersebut dipengaruhi oleh beberapa lapisan faktor yang saling berhubungan, yaitu faktor individu, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, faktor organisasi, serta lingkungan budaya.

Pada tingkat individu, kemampuan berpikir secara fleksibel, motivasi, efikasi diri, proses kognitif, dan potensi kreatif menjadi dasar bagi seseorang dalam menghasilkan gagasan. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang cenderung memiliki peluang lebih besar dalam menemukan alternatif penyelesaian masalah. Imran et al. (2025) menunjukkan bahwa potensi kreatif menjadi salah satu bagian penting dalam menjelaskan munculnya perilaku inovatif. Namun, kemampuan individu tersebut tetap membutuhkan dukungan lingkungan agar dapat diwujudkan menjadi perilaku nyata.

Pada tingkat hubungan kerja, kepercayaan kepada manajemen, keamanan psikologis, dukungan atasan, dan penghargaan terhadap karyawan menjadi faktor yang penting. Lee et al. (2019) menunjukkan bahwa persepsi positif karyawan terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kreativitas melalui kepercayaan kepada manajemen. Sementara itu, Imran et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dapat menciptakan keamanan psikologis yang membantu karyawan lebih berani menunjukkan perilaku

inovatif. Temuan Müller et al. (2026) juga memperlihatkan bahwa penghargaan terhadap kompetensi dan kontribusi karyawan dapat memperkuat perilaku kerja inovatif.

Pada tingkat organisasi, praktik manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung creative behavior. Pelatihan, pemberdayaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian yang adil, kerja tim, sistem penghargaan, serta penyediaan sumber daya dapat membantu karyawan mengembangkan dan menyampaikan gagasan. Selain itu, budaya organisasi yang memberikan ruang untuk melakukan eksperimen dan mencoba cara baru juga dapat mendorong kreativitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang terlalu kaku dapat membuat karyawan lebih berhati-hati dalam menyampaikan gagasan.

Faktor budaya nasional juga dapat memengaruhi perilaku tersebut. Elidemir et al. (2020) menunjukkan bahwa jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian yang tinggi dapat membatasi ekspresi kreativitas karena organisasi cenderung lebih mengandalkan aturan dan prosedur. Hal ini menunjukkan bahwa creative behavior tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh konteks yang lebih luas di sekitar karyawan.

4.3 Hubungan Creative Behavior dengan Keunggulan Kompetitif

Hasil analisis menunjukkan bahwa creative behavior memiliki hubungan dengan keunggulan kompetitif melalui beberapa mekanisme. Mekanisme pertama berkaitan dengan pengembangan produk. Ketika gagasan kreatif karyawan dapat menghasilkan produk yang memiliki unsur kebaruan dan sesuai dengan kebutuhan konsumen, organisasi memiliki peluang untuk menciptakan perbedaan dibandingkan pesaing. Yi et al. (2021) menemukan bahwa kebaruan dan kebermanaan produk baru memiliki hubungan positif dengan keunggulan kompetitif pada usaha kecil dan menengah.

Mekanisme kedua terlihat melalui perilaku inovatif dalam memberikan layanan. Dalam industri tertentu, keunggulan tidak selalu diperoleh melalui perbedaan produk karena produk yang ditawarkan oleh pesaing dapat relatif sama. Dalam kondisi tersebut, cara karyawan memberikan layanan, menyelesaikan masalah, dan menemukan cara kerja baru dapat menjadi pembeda. Elidemir et al. (2020) menunjukkan bahwa perilaku inovatif karyawan menjadi salah satu jalur yang menghubungkan praktik kerja berkinerja tinggi dengan keunggulan kompetitif.

Mekanisme ketiga berkaitan dengan pemanfaatan pengetahuan. Pengetahuan yang dimiliki organisasi belum tentu memberikan keunggulan apabila hanya disimpan tanpa dikembangkan. Kreativitas membantu organisasi mengolah pengetahuan dan informasi yang dimiliki menjadi gagasan, solusi, produk, maupun strategi baru. Zhang (2024) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berhubungan dengan kreativitas dan keunggulan kompetitif hijau. Hal tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengubah pengetahuan menjadi gagasan yang bernilai menjadi bagian penting dalam menciptakan keunggulan.

Selain itu, kualitas gagasan juga menjadi bagian yang menentukan. Müller et al. (2026) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan penghargaan, rasa hormat, pengakuan, dan kesetaraan dapat mendorong perilaku kerja inovatif serta menghasilkan gagasan dengan kualitas yang lebih baik. Dengan demikian, organisasi tidak hanya membutuhkan jumlah gagasan yang banyak, tetapi juga membutuhkan kondisi yang memungkinkan karyawan menghasilkan gagasan yang memiliki nilai dan dapat dikembangkan.

4.4 Kondisi yang Memengaruhi Kontribusi Creative Behavior terhadap Keunggulan Kompetitif

Meskipun sebagian besar hasil penelitian menunjukkan hubungan positif antara kreativitas, perilaku inovatif, dan keunggulan kompetitif, hasil kajian juga menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara langsung. Terdapat kondisi tertentu yang dapat memperkuat maupun melemahkan manfaat creative behavior.

Salah satu kondisi yang penting adalah kesiapan manajemen dalam menerima gagasan karyawan. Elidemir et al. (2020) menemukan bahwa kreativitas karyawan dalam kondisi tertentu justru dapat memperlemah pengaruh praktik kerja berkinerja tinggi terhadap keunggulan kompetitif. Salah satu penjelasannya adalah adanya ketidaksesuaian antara kreativitas karyawan dengan prosedur organisasi yang terlalu kaku. Karyawan yang memiliki banyak gagasan dapat merasa terbatas ketika organisasi tidak memberikan ruang untuk mengembangkan gagasan tersebut.

Selain kesiapan manajemen, kondisi organisasi juga dapat menentukan apakah suatu gagasan dapat menghasilkan manfaat. Gagasan yang baik belum tentu menghasilkan keunggulan apabila tidak memperoleh dukungan, sumber daya, maupun kesempatan untuk diterapkan.

Oleh karena itu, creative behavior perlu didukung dengan sistem organisasi yang mampu menilai, memilih, mengembangkan, dan menerapkan gagasan yang relevan.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa karakteristik organisasi dapat memengaruhi hubungan tersebut. Yi et al. (2021) menemukan bahwa siklus hidup perusahaan dapat memengaruhi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kebermaknaan produk. Sementara itu, Lee et al. (2019) menunjukkan pentingnya hubungan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Dengan demikian, kontribusi creative behavior terhadap keunggulan kompetitif perlu dilihat berdasarkan konteks organisasi dan bukan hanya berdasarkan tingkat kreativitas karyawan.

5. PEMBAHASAN

5.1 Creative Behavior sebagai Dasar Penciptaan Keunggulan Kompetitif

Hasil kajian memperlihatkan bahwa creative behavior dapat menjadi salah satu dasar penting bagi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Hal tersebut terjadi karena persaingan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik, modal, atau teknologi, tetapi juga oleh kemampuan manusia dalam menghasilkan dan mengembangkan gagasan. Ketika karyawan mampu melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dan menemukan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun konsumen, organisasi memiliki peluang untuk melakukan pembaruan secara berkelanjutan.

Temuan tersebut sejalan dengan perspektif resource-based view yang menempatkan sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya strategis. Kemampuan kreatif karyawan menjadi lebih bernilai ketika kemampuan tersebut tidak mudah ditiru oleh pesaing karena terbentuk melalui pengalaman, pengetahuan, hubungan kerja, dan budaya organisasi. Dengan demikian, keunggulan yang berasal dari creative behavior tidak hanya berasal dari satu ide tertentu, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam membangun lingkungan yang secara terus-menerus mendorong munculnya ide dan pembaruan.

Namun, hasil kajian juga memperlihatkan bahwa kreativitas saja belum cukup. Gagasan yang kreatif harus dapat dikomunikasikan, memperoleh dukungan, dan kemudian dikembangkan menjadi sesuatu yang memberikan manfaat. Hal tersebut menjelaskan mengapa creative

behavior menjadi penting karena konsep ini tidak hanya melihat kemampuan menghasilkan gagasan, tetapi juga tindakan setelah gagasan tersebut muncul.

5.2 Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Creative Behavior

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang paling dekat dengan munculnya creative behavior. Pemimpin berinteraksi secara langsung dengan karyawan sehingga sikap pemimpin terhadap kesalahan, perubahan, dan gagasan baru dapat menentukan keberanian karyawan dalam menyampaikan ide. Pemimpin yang terbuka terhadap masukan dapat membuat karyawan merasa bahwa gagasan mereka memiliki kesempatan untuk dipertimbangkan.

Hasil penelitian Imran et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dapat mendorong perilaku inovatif melalui keamanan psikologis dan potensi kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai pihak yang menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan karyawan mengambil risiko secara wajar. Sementara itu, kepemimpinan transformasional dapat memberikan stimulasi intelektual dan mendorong karyawan untuk melihat pekerjaan dengan cara yang berbeda.

Dengan demikian, pemimpin yang ingin meningkatkan creative behavior perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan gagasan, mendengarkan masukan, dan memberikan dukungan terhadap ide yang berpotensi dikembangkan. Apabila pemimpin terlalu menekankan aturan dan tidak memberikan kesempatan untuk mencoba hal baru, karyawan dapat memilih untuk tidak menyampaikan gagasannya meskipun sebenarnya memiliki kemampuan kreatif.

5.3 Pentingnya Keamanan Psikologis dan Martabat di Tempat Kerja

Creative behavior memiliki hubungan yang erat dengan kondisi psikologis karyawan. Menghasilkan gagasan baru memiliki risiko karena gagasan tersebut dapat berbeda dengan cara kerja yang sudah biasa dilakukan. Oleh karena itu, karyawan perlu merasa bahwa menyampaikan ide tidak akan membuat dirinya dipermalukan, diabaikan, atau mendapatkan konsekuensi negatif.

Keamanan psikologis menjadi salah satu kondisi yang mendukung keberanian tersebut. Ketika karyawan merasa aman, mereka lebih memungkinkan untuk menyampaikan pendapat

dan mencoba pendekatan baru. Temuan Imran et al. (2025) mendukung hubungan tersebut dengan menunjukkan peran keamanan psikologis dalam menjelaskan perilaku inovatif.

Müller et al. (2026) memperluas pembahasan tersebut melalui konsep martabat di tempat kerja. Penghargaan terhadap kemampuan dan kontribusi karyawan menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya perlu menghilangkan rasa takut, tetapi juga perlu memberikan pengakuan bahwa karyawan memiliki kemampuan dan kontribusi yang bernilai. Lingkungan semacam ini dapat membantu meningkatkan kualitas gagasan dan perilaku inovatif.

5.4 Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Pendukung Creative Behavior

Praktik manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam membentuk creative behavior. Organisasi dapat memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menyediakan sistem penghargaan, serta membangun kerja sama antaranggota organisasi. Berbagai praktik tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dapat menjadi bagian dari strategi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas.

Lee et al. (2019) menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap praktik manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kreativitas melalui kepercayaan kepada manajemen. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya melihat praktik MSDM dari sisi administratif, tetapi juga menilai apakah organisasi benar-benar memberikan dukungan kepada mereka.

Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan MSDM tidak bertentangan dengan tujuan untuk mendorong kreativitas. Misalnya, sistem penilaian yang terlalu kaku atau prosedur yang terlalu membatasi dapat membuat karyawan enggan mencoba pendekatan baru. Sebaliknya, pemberdayaan dan partisipasi dapat membuat karyawan merasa memiliki ruang untuk memberikan kontribusi.

5.5 Creative Behavior Tidak Selalu Menghasilkan Keunggulan Secara Otomatis

Salah satu pembahasan penting dari hasil kajian adalah bahwa creative behavior tidak dapat dianggap sebagai faktor yang selalu menghasilkan dampak positif dalam semua kondisi. Kreativitas dapat memberikan manfaat ketika organisasi memiliki kemampuan untuk mengelola dan memanfaatkannya. Jika organisasi hanya meminta karyawan untuk kreatif tetapi tidak

menyediakan ruang untuk mengembangkan ide, maka kreativitas tersebut tidak akan menghasilkan nilai yang optimal.

Temuan Elidemir et al. (2020) menjadi bukti bahwa kreativitas yang tinggi bahkan dapat menimbulkan hasil yang kurang sesuai ketika berhadapan dengan sistem organisasi yang membatasi. Kondisi tersebut dapat terjadi karena karyawan kreatif memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk mencoba pendekatan baru, sedangkan organisasi tetap mempertahankan prosedur lama.

Temuan ini memberikan pemahaman bahwa keunggulan kompetitif bukan hanya hasil dari kemampuan karyawan dalam menghasilkan gagasan, tetapi juga hasil dari kemampuan organisasi dalam mengelola gagasan tersebut. Dengan kata lain, terdapat kesesuaian yang harus dibangun antara kreativitas karyawan dan kesiapan organisasi.

5.6 Creative Behavior, Inovasi, dan Keunggulan Kompetitif

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan adanya alur yang dapat menjelaskan bagaimana creative behavior berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Faktor individu dan faktor organisasi menciptakan kondisi yang mendorong munculnya creative behavior. Selanjutnya, creative behavior menghasilkan gagasan yang dapat dikembangkan menjadi inovasi pada produk, layanan, proses, maupun strategi. Inovasi tersebut kemudian dapat membantu organisasi menciptakan nilai yang berbeda dari pesaing.

Alur tersebut memperlihatkan bahwa creative behavior dapat menjadi penghubung antara sumber daya manusia dan strategi organisasi. Ketika gagasan karyawan dapat diterjemahkan menjadi produk yang lebih sesuai dengan kebutuhan konsumen, layanan yang lebih baik, proses yang lebih efektif, atau pemanfaatan pengetahuan yang lebih tepat, organisasi dapat memperoleh posisi yang lebih kuat dalam persaingan.

Dengan demikian, organisasi perlu melihat creative behavior bukan sekadar sebagai kemampuan individu untuk menjadi kreatif, tetapi sebagai bagian dari proses strategis. Organisasi perlu membangun kepemimpinan yang mendukung, hubungan kerja yang sehat, praktik MSDM yang tepat, budaya inovasi, serta mekanisme implementasi agar kreativitas dapat memberikan manfaat yang nyata.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur terhadap dua belas artikel, dapat disimpulkan bahwa creative behavior merupakan perilaku nyata karyawan dalam menghasilkan, mencari, mengomunikasikan, mempromosikan, dan mengembangkan gagasan baru yang bermanfaat bagi pekerjaan maupun organisasi. Creative behavior memiliki posisi yang berbeda dari potensi kreatif dan luaran inovasi. Potensi kreatif berkaitan dengan kemampuan individu, creative behavior berkaitan dengan tindakan, sedangkan inovasi lebih berkaitan dengan penerapan gagasan menjadi perubahan atau hasil yang memberikan manfaat.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa creative behavior dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor tersebut mencakup kemampuan dan motivasi individu, dukungan atasan, kepemimpinan demokratis maupun transformasional, kepercayaan kepada manajemen, keamanan psikologis, martabat di tempat kerja, praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, serta konteks budaya nasional. Artinya, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan karyawan yang memiliki kemampuan kreatif, tetapi juga perlu menyediakan lingkungan yang memungkinkan kreativitas tersebut berkembang.

Creative behavior memiliki potensi untuk mendukung keunggulan kompetitif melalui beberapa jalur, terutama melalui pengembangan produk yang baru dan bermakna, perilaku inovatif dalam pelayanan, serta kemampuan mengubah pengetahuan menjadi gagasan dan solusi yang bernilai. Hal tersebut menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat menjadi sumber daya strategis apabila organisasi mampu mengubah gagasan menjadi sesuatu yang memberikan nilai bagi konsumen dan membedakan organisasi dari pesaing.

Namun, hubungan antara creative behavior dan keunggulan kompetitif tidak bersifat otomatis. Kesiapan organisasi dalam menerima dan menerapkan gagasan menjadi kondisi yang sangat penting. Struktur organisasi yang terlalu kaku, prosedur yang membatasi, hierarki yang kuat, serta rendahnya dukungan manajemen dapat menghambat manfaat dari creative behavior. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan keseimbangan antara kebebasan karyawan dalam menghasilkan gagasan dan sistem yang dapat menilai serta menerapkan gagasan tersebut.

Pada akhirnya, creative behavior dapat dipandang sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru karena terbentuk dari perpaduan antara kemampuan individu, kepemimpinan, praktik manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi, dan proses

pembelajaran. Keunggulan tersebut akan semakin kuat ketika organisasi tidak hanya mendorong karyawan untuk menghasilkan ide, tetapi juga memberikan dukungan agar ide tersebut dapat dikembangkan dan diterapkan. Kajian selanjutnya dapat menguji hubungan tersebut secara empiris pada organisasi di negara berkembang agar pemahaman mengenai peran creative behavior dalam membangun keunggulan kompetitif menjadi lebih mendalam.

Daftar Pustaka

- Anshori, M. I., & Hasanah, M. (2026). Digital leadership competencies and organizational adaptability in uncertain economies. *International Journal of Economic Literature (INJOLE)*, 3(11), 1211-1225.
- Anshori, M. I., Pradini, A., & Aulia, U. (2026). Human resource analytics and decision-making effectiveness: A conceptual review. *Berajah Journal*, 6(3), 874-886. <https://doi.org/10.47353/bj.v6i3.666>
- Anshori, M. I., & Rahmawati, S. N. E. (2025). Hybrid work in emerging economies: A PRISMA-guided review of HRM practices and performance impacts. *International Journal of Society Reviews (INJOSER)*, 2(11), 2145-2162.
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 3295. <https://doi.org/10.3390/su12083295>
- Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional: Sistematisasi tinjauan literatur. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 1(4), 248-261. <https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502>
- Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, 11(8), 2305. <https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 136-158. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2015-0262>

- Müller, T., Maran, T. K., Gauster, S., Matzler, K., & Lucas, K. (2026). Championing better ideas: Workplace dignity as an amplifier of innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 35(1), 210-230. <https://doi.org/10.1111/caim.70028>
- Putri, R. D. Z., Yulianti, S., & Anshori, M. I. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; Literature review. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298-310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Yi, H.-T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of entrepreneurial orientation on new product creativity, competitive advantage and new product performance in SMEs: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability*, 13(6), 3586. <https://doi.org/10.3390/su13063586>
- Zhang, Z. (2024). Exploring the green edge: The role of market orientation and knowledge management in achieving competitive advantage through creativity. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 647. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03174-3>