

IWB-EP: TINJAUAN SISTEMATIS MEKANISME DAN KONDISI BATAS PERILAKU KERJA INOVATIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN**Puri Rohmatulloh¹⁾**¹⁾Universitas La Tansa Mashiro**Article Info****Abstract****Keywords:**

Innovative Work Behavior (IWB); Employee Performance (EP); Leadership (Transformational, Ambidextrous, Relational, Adaptive); Digitalization / Digital Literacy; Organizational Culture

This study employed a qualitative descriptive approach through a systematic literature review of 29 empirical studies published between 2018 and 2025 across diverse countries and sectors to examine the influence of leadership on innovative work behavior (IWB) and employee performance (EP). The findings indicate that leadership, particularly transformational, ambidextrous, relational, and adaptive styles, consistently enhances IWB, which serves as a key mediator in improving EP. Beyond leadership, individual-level factors, such as creative self-efficacy and work engagement, alongside organizational-level factors, including innovation culture and supportive HR practices, significantly contribute to fostering IWB and enhancing performance outcomes. Digitalization emerges as an additional enabler, facilitating innovation through technology adoption and digital literacy. However, its effectiveness is contingent upon moderating factors, such as leadership support, psychological safety, and employee digital readiness. These results underscore a synergistic interplay among leadership, organizational culture, individual capabilities, and digital transformation in driving innovation and performance. From a managerial perspective, the study highlights the importance of integrated leadership development, innovation-oriented HR policies, and digital capability enhancement programs. Future research should adopt longitudinal and cross-cultural designs, explore emerging work arrangements such as hybrid and remote work, and employ advanced analytics to capture the complex, multilevel interactions that shape IWB and EP. Additionally, attention should be given to sectoral differences, methodological diversity, and measurement consistency to strengthen generalizability and practical applicability.

Corresponding Author:

purirohmatulloh21@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 12 dan Nomor 2

Mei - Agustus 2025

Hal. 179-196



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution- NonCommercial 4.0 International License.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui tinjauan literatur sistematis terhadap 29 studi empiris yang dipublikasikan antara 2018 dan 2025 di berbagai negara dan sektor, untuk menelaah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap innovative work behavior (IWB) dan kinerja karyawan (EP). Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan—terutama gaya transformasional, ambidextrous, relasional, dan adaptif—secara konsisten meningkatkan IWB, yang berperan sebagai mediator utama dalam meningkatkan EP. Selain kepemimpinan, faktor tingkat individu seperti creative self-efficacy dan work engagement, serta faktor tingkat organisasi seperti budaya inovasi dan praktik SDM yang mendukung, turut berkontribusi signifikan dalam mendorong IWB dan peningkatan kinerja. Digitalisasi muncul sebagai faktor tambahan yang memfasilitasi inovasi melalui adopsi teknologi dan literasi digital. Namun, efektivitasnya tergantung pada faktor moderasi seperti dukungan kepemimpinan, psychological safety, dan kesiapan digital karyawan. Hasil ini menekankan adanya interaksi sinergis antara kepemimpinan, budaya organisasi, kapabilitas individu, dan transformasi digital dalam mendorong inovasi dan kinerja. Dari perspektif manajerial, studi ini menyoroti pentingnya pengembangan kepemimpinan terpadu, kebijakan SDM yang berorientasi pada inovasi, serta program peningkatan kapabilitas digital. Penelitian mendatang sebaiknya mengadopsi desain longitudinal dan lintas-budaya, mengeksplorasi pola kerja baru seperti hybrid dan kerja jarak jauh, serta menggunakan analisis canggih untuk menangkap interaksi multilevel yang kompleks yang membentuk IWB dan EP. Selain itu, perhatian perlu diberikan pada perbedaan sektoral, keberagaman metode, dan konsistensi pengukuran untuk memperkuat generalizability dan relevansi praktis.

PENDAHULUAN

Percepatan kemajuan teknologi, globalisasi, serta perubahan tren tenaga kerja telah merevolusi ekspektasi organisasi modern. Tidak lagi cukup bagi karyawan hanya bekerja secara efisien, tetapi mereka juga dituntut untuk berpikir kreatif, adaptif, dan berperilaku inovatif guna menghadapi disrupsi pasar dan dinamika kompetisi global. Laporan World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa *creative thinking* dan *analytical thinking* merupakan keterampilan teratas yang paling dibutuhkan hingga 2027, sementara Deloitte Global Human Capital Trends (2023) menunjukkan lebih dari 59% organisasi memprioritaskan inovasi dan *reinvention of work* sebagai strategi inti. Dalam konteks ini, Innovative Work Behavior (IWB) dipahami sebagai perilaku terencana karyawan dalam menciptakan, mempromosikan, dan merealisasikan ide-ide baru di tingkat individu, tim, maupun organisasi (AlEsa & Durugbo, 2022; Anser et al., 2021). Innovative Work Behavior (IWB) merujuk pada serangkaian tindakan terencana oleh pekerja yang meliputi penciptaan gagasan (idea generation), penggalangan dukungan (idea championing), dan penerapan (idea implementation) pada level individu, tim, maupun organisasi. Konsep ini berakar dari definisi awal Janssen, namun penelitian mutakhir menegaskan bahwa IWB adalah proses multi-tahap berorientasi aksi dan bukan sekadar aktivitas kognitif menghasilkan ide (AlEsa & Durugbo, 2022; Dahiya & Raghuvanshi, 2022). Sejumlah systematic review dan meta-analisis terkini menunjukkan bahwa IWB berhubungan positif dengan dimensi kinerja karyawan baik kinerja tugas, kontekstual, maupun inovatif namun efeknya heterogen dan dipengaruhi oleh faktor kontekstual (Wider et al., 2024; Bauwens et al., 2024). Heterogenitas ini ditentukan oleh faktor individual (self-efficacy, motivasi, karakter strengths), faktor organisasi (dukungan kepemimpinan, budaya adhocracy, iklim inovatif), serta faktor kontekstual makro seperti digitalisasi dan tekanan pasar global (Janapati & Vijayalakshmi, 2024; Pham et al., 2025). Namun demikian, literatur juga menyoroti sisi “gelap” IWB: tanpa dukungan

organisasi yang memadai, IWB dapat memicu ostracism, konflik sosial, atau beban kerja berlebih yang justru menurunkan kinerja (Khanagha et al., 2022; Yiğit & Toker, 2025). Karena itu, antecedents seperti dukungan pemimpin terhadap inovasi, otonomi kerja, psychological safety, dan budaya organisasi dipandang sebagai variabel kunci yang memediasi dan memoderasi hubungan antara IWB dan kinerja (Kim, 2022; Yousaf et al., 2024; El Junusi et al., 2023). Konteks global terkini memperkuat urgensi IWB. Menurut laporan World Economic Forum (2023), kreativitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi masuk dalam top-10 skills yang dibutuhkan pada era digitalisasi 2030. Deloitte (2024) juga melaporkan bahwa 65% CEO menempatkan inovasi karyawan sebagai faktor penentu daya saing. Fakta ini menegaskan bahwa organisasi tidak hanya memandang IWB sebagai tambahan perilaku, melainkan sebagai imperatif strategis dalam menghadapi transformasi digital, kerja hybrid, dan keberagaman lintas generasi.

Literatur kontemporer menempatkan IWB sebagai prediktor penting bagi peningkatan Employee Performance (EP), mencakup *task performance*, *contextual performance*, hingga *creative outcomes* (El Junusi et al., 2023; Azmy & Perkasa, 2024). Employee performance (EP) merupakan capaian individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus kontribusi terhadap tujuan organisasi, yang dipahami sebagai konstruk multi-dimensi. Mengacu pada *Campbell's model* dan pengembangan oleh Borman & Motowidlo (1993), EP terdiri dari: (1) task performance (kualitas dan kuantitas output inti), (2) contextual performance (perilaku mendukung lingkungan kerja, misalnya teamwork dan OCB), serta (3) adaptive/innovative performance, yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan menghasilkan solusi baru di era perubahan digital (Vuong & Nguyen, 2022; Aftab et al., 2025; Yanto et al., 2025). Pengukuran EP saat ini menggabungkan indikator objektif (KPI produksi, penjualan, jam kerja) dan subjektif (penilaian supervisor atau peers), namun keandalan hasil sangat dipengaruhi oleh bias penilai, sehingga penggunaan instrumen

terstandar seperti *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) disarankan (Schuh et al., 2018; Vuong & Nguyen, 2022). Determinan EP bersifat multi-level: faktor individu (motivasi, kompetensi, self-efficacy) (Aljumah, 2023; Supardi et al., 2025), faktor kontekstual (kepemimpinan transformasional/ambidextrous, budaya organisasi, psychological safety) (Azmy & Perkasa, 2024; Zain et al., 2025; Ababneh, 2021), dan faktor struktural (pelatihan, job design, dukungan teknologi) (Khalid & Al Bakri, 2024; Kvirchishvili, 2024). Studi empiris mutakhir juga menegaskan bahwa innovative work behavior berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan, budaya, dan kinerja (El Junusi et al., 2023; Siregar & Suma, 2024; Yousaf et al., 2024). Dalam praktik kontemporer, organisasi menilai EP tidak lagi sebatas orientasi tugas, melainkan juga pada adaptabilitas, kolaborasi, dan kontribusi inovatif. Laporan *World Economic Forum* (2023) menunjukkan lebih dari 85% organisasi global kini memprioritaskan keterampilan adaptif dan kreatif dalam sistem penilaian kinerja. Dengan demikian, kajian ini mendefinisikan EP sebagai kombinasi task, contextual, dan adaptive/innovative performance, diukur melalui triangulasi KPI objektif dan skala penilaian supervisor yang tervalidasi, selaras dengan tuntutan dunia kerja yang semakin dinamis (Bauwens et al., 2024; Aisyah et al., 2025; Aftab et al., 2025).

Namun, hubungan antara IWB dan EP terbukti kompleks dan kontekstual. Beberapa studi menunjukkan IWB meningkatkan kinerja melalui *engagement* dan *psychological empowerment* (van Zyl et al., 2021; Messmann et al., 2022), tetapi studi lain menemukan potensi dampak negatif berupa tekanan kerja, konflik peran, hingga burnout (Yiğit & Toker, 2025; Khanagha et al., 2022). Faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan dukungan struktural berperan sebagai moderator penting (Bauwens et al., 2024; Pham et al., 2025; Zain et al., 2025). Misalnya, transformational leadership terbukti memperkuat peran IWB terhadap EP di sektor transportasi (Azmy & Perkasa, 2024), sementara ambidextrous leadership

berkontribusi pada peningkatan simultan kreativitas dan efisiensi di sektor IT (Dinesh Babu et al., 2024). Dari sisi teoretis, mekanisme IWB-EP dapat dijelaskan melalui beberapa kerangka. Job Demands-Resources Model (JD-R) menjelaskan bahwa IWB muncul saat keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya terkelola baik (Lasisi et al., 2024). Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory menekankan pentingnya kompetensi, motivasi, dan kesempatan organisasi dalam menumbuhkan IWB (Supardi et al., 2025). Sementara itu, Self-Determination Theory (SDT) menyoroti peran kebutuhan dasar psikologis autonomi, kompetensi, dan keterhubungan—dalam memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk berinovasi (Messmann et al., 2022; Lasisi et al., 2024). Dengan demikian, analisis mendalam berbasis teori dan data empiris lintas konteks menjadi krusial untuk memahami bagaimana IWB dapat memperkuat maupun melemahkan kinerja karyawan dalam ekosistem organisasi kontemporer.

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara Innovative Work Behavior (IWB) dan Employee Performance (EP), hasil empiris masih bervariasi sehingga menandakan hubungan ini bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh beragam faktor internal maupun eksternal (Yuan & Woodman, 2022; El Junusi et al., 2023; Siregar & Suma, 2024). Variasi temuan tersebut sejalan dengan kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Theory dan Ability-Motivation-Opportunity (AMO) Theory, yang menekankan bahwa kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada kapasitas individu tetapi juga pada motivasi, peluang, serta dukungan lingkungan kerja (Bakker & Demerouti, 2018; Ababneh, 2021; Aljumah, 2023). Penelitian terbaru menegaskan bahwa variabel mediasi seperti *work engagement*, motivasi intrinsik, dan *psychological empowerment* memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan IWB-EP (Orth et al., 2020; Messmann et al., 2022; van Zyl et al., 2021). Selain itu, faktor moderasi seperti gaya kepemimpinan transformasional (Azmy & Perkasa, 2024; Bauwens et al., 2024; Pham et al., 2025), iklim

organisasi yang mendukung inovasi (Yousaf et al., 2024; Anser et al., 2021), serta tingkat otonomi kerja (Volery & Tarabashkina, 2021; Janapati & Vijayalakshmi, 2024) terbukti memperkuat atau melemahkan pengaruh inovasi terhadap kinerja. Lebih jauh lagi, pendekatan multilevel menegaskan bahwa inovasi tidak hanya dipengaruhi pada level individu, tetapi juga oleh dinamika tim dan strategi organisasi secara keseluruhan (Khanagha et al., 2022; Dinesh Babu et al., 2024a; Zain et al., 2025). Temuan ini konsisten dengan studi yang menunjukkan peran *leadership dynamics* dalam birokrasi publik (Aisyah et al., 2025), serta peran *big data*, *AI change readiness*, dan *green innovation* dalam meningkatkan kinerja melalui inovasi (Aftab et al., 2025).

Fakta lapangan mendukung urgensi ini: laporan WEF (2023) menunjukkan bahwa 73% perusahaan global menempatkan kreativitas dan inovasi sebagai kompetensi inti masa depan. Sementara itu, survei Deloitte (2023) menekankan bahwa kepemimpinan inovatif dan budaya kolaboratif merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi organisasi. Sejalan dengan itu, OECD dan BLS (2023) mencatat bahwa teleworking tetap menjadi fitur dominan pasca-pandemi, sementara laporan McKinsey (2023) menegaskan bahwa adopsi AI/Gen-AI serta kebutuhan *creative-analytical skills* meningkat tajam di berbagai sektor. Meskipun literatur IWB telah dikaji secara luas dalam beberapa SLR dan analisis bibliometrik (AlEsa & Durugbo, 2022; Wider et al., 2024), dan terdapat kajian terpisah mengenai pengukuran serta sistem manajemen kinerja (Vuong & Nguyen, 2022), belum ada SLR yang secara terpadu memetakan bagaimana dan dalam kondisi apa IWB berdampak pada berbagai dimensi Employee Performance (EP) dengan mencakup secara simultan: 1) Mediator psikologis dan motivasional; 2) Moderator organisasi dan kepemimpinan; 3) Efek lintas-level (individu, tim, organisasi), serta 4) Konteks baru seperti kerja hibrid/telework, digitalisasi tugas, dan dinamika antar-generasi pekerja (Kvirchishvili, 2024; Gašić et al., 2024). Oleh karena itu, studi ini melakukan SLR terdaftar

dengan protokol PRISMA 2020, mengkombinasikan peta bibliometrik, sintesis tematik, dan meta-analisis multilevel ketika data kuantitatif memungkinkan. Tujuannya adalah menyediakan peta pengetahuan yang kohesif, mengklarifikasi inkonsistensi hasil, dan mengajukan agenda penelitian yang relevan untuk periode 2018–2025.

Penelitian ini menyusun sebuah *Systematic Literature Review* (SLR) untuk memetakan dan mensintesis bukti empiris maupun teoretis mengenai hubungan antara *Innovative Work Behavior* (IWB) dan *Employee Performance* (EP) pada rentang 2018–2025. Rentang waktu ini dipilih untuk mencakup fase pra-pandemi, pandemi yang ditandai percepatan digitalisasi dan kerja jarak jauh serta fase pasca-pandemi yang menurut laporan internasional merepresentasikan era transformasi digital dan perubahan signifikan pada praktik kerja (Kvirchishvili, 2024). Protokol SLR akan didaftarkan (PROSPERO/OSF) dan pelaporan mengikuti pedoman PRISMA 2020 serta PRISMA-S untuk transparansi pencarian. Sumber literatur mencakup basis data utama (Scopus, Web of Science, PsycINFO/ProQuest, ABI/Inform) serta *grey literature* dan preprints (medRxiv, SSRN). Kriteria inklusi dibatasi pada studi empiris/teoretis yang menguji hubungan IWB–EP atau mekanismenya (mediator/moderator), diterbitkan dalam bahasa Inggris/Indonesia, dan dipublikasikan antara Januari 2018 hingga 2025. Penilaian kualitas akan menggunakan alat yang sesuai: RoB-2/ROBINS-I untuk studi kuantitatif, MMAT untuk studi campuran, serta ROBIS untuk risiko bias pada level tinjauan. Jika data kuantitatif mencukupi, akan dilakukan *meta-analysis* random-effects dengan model multilevel/three-level (karena potensi *dependent effect sizes*) serta *meta-regression* untuk menguji variabel moderator seperti gaya kepemimpinan (Dinesh Babu et al., 2024; Azmy & Perkasa, 2024), sektor industri (Aisyah et al., 2025), dan budaya organisasi (Ababneh, 2021; Anser et al., 2021). Jika tidak memungkinkan, akan digunakan *narrative synthesis* dengan kerangka coding mediator/moderator pada level individu, tim, dan organisasi (AlEsa & Durugbo, 2022). Literatur mutakhir

menunjukkan bahwa IWB terbukti meningkatkan kinerja karyawan melalui jalur kreativitas, proaktivitas, dan keterlibatan kerja (El Junusi et al., 2023; Yousaf et al., 2024), meskipun efeknya bervariasi antar sektor (Khanagha et al., 2022). Kepemimpinan transformasional, ambidextrous, dan digital muncul sebagai penguat yang konsisten (Bauwens et al., 2024; Aftab et al., 2025), sementara faktor penghambat seperti kontrol berlebihan dan tekanan sebaya dapat melemahkan efek IWB terhadap kinerja (Khanagha et al., 2022). Dengan demikian, SLR ini tidak hanya bertujuan menyajikan basis bukti terkoordinasi, tetapi juga menjelaskan inkonsistensi empiris, memetakan mekanisme (mediator) dan kondisi penguat/penghambat (moderator), serta merumuskan agenda riset dan rekomendasi praktis bagi manajer HR serta pembuat kebijakan (van Zyl et al., 2021; Supardi et al., 2025).

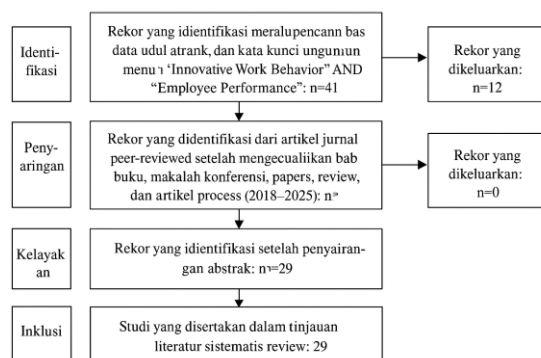
Berdasarkan latar belakang teoretis dan kesenjangan literatur yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang bertujuan menangkap mekanisme dan kondisi kontekstual yang mendasari hubungan antara *Innovative Work Behavior* (IWB) dan *Employee Performance* (EP). Pertama, kepemimpinan secara luas diakui sebagai penggerak utama hasil-hasil yang terkait inovasi (Hughes et al., 2018; Khan et al., 2020). Namun, gaya kepemimpinan yang berbeda seperti *transformational leadership*, *empowering leadership*, dan *ambidextrous leadership* dapat memberikan efek yang bervariasi terhadap IWB, yang selanjutnya memengaruhi EP melalui mekanisme mediasi (misalnya *work engagement*, *psychological empowerment*) serta faktor moderasi (misalnya *psychological safety*, otonomi). Oleh karena itu, pertanyaan penelitian pertama adalah: RQ1: Gaya kepemimpinan manakah yang secara empiris berhubungan dengan perubahan kinerja karyawan melalui IWB, dan mediator serta moderator apa yang menjelaskan jalur tersebut? Kedua, *antecedents* dari IWB dan dampaknya terhadap EP masih terfragmentasi

di berbagai penelitian dan konteks. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa faktor individual (misalnya *self-efficacy*, kepribadian proaktif, kompetensi digital) dan faktor organisasi (misalnya praktik HRM, iklim inovasi, sistem manajemen kinerja) berperan penting dalam mendorong perilaku inovatif (Anderson et al., 2021; De Jong et al., 2020). Namun, konsistensi dari faktor-faktor tersebut bervariasi bergantung pada industri, wilayah, dan pendekatan metodologis. Dengan demikian, pertanyaan penelitian kedua adalah: RQ2: Faktor individual dan organisasional apa yang secara konsisten memprediksi IWB dan EP, dan bagaimana variasi efeknya lintas industri, wilayah, dan desain penelitian? Ketiga, transformasi digital telah mendefinisikan ulang batas-batas praktik kerja organisasi, memengaruhi bagaimana karyawan menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif (Taraba et al., 2022; Kraus et al., 2021). Digitalisasi mencakup adopsi teknologi, kompetensi digital, serta pengaturan kerja baru (misalnya kerja hibrida atau jarak jauh), yang dapat sekaligus memungkinkan maupun membatasi IWB. Lebih lanjut, kondisi kontekstual seperti sektor, ukuran perusahaan, dan tingkat kematangan digital tampak membentuk sejauh mana efek tersebut berlangsung (Vial, 2019; Priyono et al., 2020). Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ketiga adalah: RQ3: Bagaimana aspek-aspek digitalisasi memengaruhi IWB dan dampaknya terhadap EP, serta dalam kondisi kontekstual apa efek ini lebih kuat atau lebih lemah?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk menelaah secara komprehensif studi global mengenai hubungan antara *Innovative Work Behavior* (IWB) dan *Employee Performance* (EP). Pemilihan SLR didasarkan pada keunggulannya dibandingkan *narrative review* karena mampu menghadirkan proses yang terstruktur, transparan, dan replikatif dalam

tahap identifikasi, seleksi, analisis, dan sintesis literatur ilmiah (Snyder, 2019; Xiao & Watson, 2019). Selain itu, SLR dinilai paling tepat untuk memetakan konsistensi, kontradiksi, dan celah penelitian dalam topik yang berkembang pesat seperti IWB, yang publikasinya meningkat signifikan sejak 2018 (Farrukh et al., 2023). Dalam pelaksanaannya, penelitian ini berpedoman pada PRISMA 2020 guidelines (Page et al., 2021) guna memastikan standar ketelitian metodologis, keterlacakan, dan kejelasan pelaporan. Melalui pendekatan ini, diharapkan kajian dapat menghasilkan sintesis yang tidak hanya merangkum temuan-temuan terdahulu, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan riset SDM dan perilaku organisasi.



Gambar 1. Metode Tinjauan Literatur

Mengikuti pedoman PRISMA 2020 dan ekstensi PRISMA-S untuk pelaporan strategi pencarian, studi ini melakukan Systematic Literature Review (SLR) dengan tujuan mensintesis bukti empiris tentang hubungan antara Innovative Work Behavior (IWB) dan Employee Performance (EP). Pencarian utama dilaksanakan di Scopus pada 2 Juni 2025; untuk meminimalkan bias cakupan kami juga menelusuri Web of Science dan database komprehensif lain (EBSCO/ProQuest) serta melakukan *forward* dan *backward citation chaining* melalui Google Scholar. (Detail tanggal pencarian per basis data dan *full search strings* (operator boolean, truncation, dan batasan subjek) disajikan pada Lampiran A sesuai PRISMA-S). Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal peer-review berbahasa Inggris yang dipublikasikan pada 2018–2025 dan

membahas hubungan IWB–EP (studi empiris kuantitatif, kualitatif, dan mixed-methods). Batasan tahun ditetapkan karena fokus pada perkembangan empiris dan teknologis pasca-2018; alasan ini dijustifikasi oleh bukti bibliometrik yang menunjukkan percepatan publikasi IWB sejak 2018. Studi non-peer-review, abstrak konferensi tanpa full paper, dan publikasi non-Inggris dikecualikan potensi *language bias* dan eksklusi grey literature dibahas dalam bagian keterbatasan. Semua tahap (duplikasi removal, title/abstract screening, full-text eligibility, dan data extraction) dilakukan oleh dua penilai independen; perselisihan diselesaikan melalui diskusi atau arbitrase penilai ketiga. Tingkat kesepakatan antar-penilai dilaporkan (Cohen's kappa). Kualitas metodologis setiap artikel dinilai menggunakan alat yang sesuai desain (AMSTAR-2 / JBI / CASP) dan hasil appraisal tersebut digunakan untuk menafsirkan bobot bukti dalam sintesis naratif. Protokol tinjauan terdaftar pada [OSF/PROSPERO] sebelum ekstraksi data. Dari 2.134 entri yang diambil dari semua basis data, setelah penghapusan 587 duplikat tersisa 1.547 artikel untuk title/abstract screening; 210 artikel masuk full-text review, dan 29 artikel memenuhi kriteria inklusi akhir (lihat Diagram PRISMA). Alasan utama eksklusi full-text adalah tidak menguji hubungan IWB–EP secara langsung (n=85), bukan artikel peer-review (n=54), atau dokumen non-Inggris (n=42). Secara ringkas: paragraf metode Anda perlu diperluas dan ditambah transparansi agar sesuai PRISMA 2020/PRISMA-S dan agar hasil SLR dapat direplikasi dan dipercaya. Perbaikan paling kritis: (1) laporkan *full search strings* & tanggal per basis data, (2) gunakan ≥ 2 database atau jelaskan pembatasan, (3) jelaskan proses screening dan quality appraisal oleh minimal dua reviewer, (4) sertakan PRISMA flow diagram dan lampiran pendukung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil telaah literatur menunjukkan bahwa sebagian besar studi sepakat menempatkan *innovative work behavior* (IWB) sebagai determinan penting peningkatan *employee performance* (EP), meskipun temuan empiris berbeda-beda tergantung pada konteks, desain penelitian, serta mekanisme pengaruh yang diuji. Studi-studi di Indonesia (Sitepu et al., 2024; Supardi et al., 2025; Wibisono et al., 2025; Zain et al., 2025) umumnya berfokus pada sektor publik dan birokrasi, dengan penekanan pada gaya kepemimpinan, literasi digital, serta peran fasilitatif organisasi dalam mendorong adopsi IWB. Kecenderungan ini penting dicatat karena birokrasi publik kerap dibatasi oleh regulasi, hierarki yang kaku, serta budaya kerja kolektif, sehingga potensi IWB sering terhambat oleh resistensi struktural (Budhwar & Cumming, 2023). Sebaliknya, studi internasional banyak mengeksplorasi prediktor psikologis dan relasional, misalnya *leader-member exchange (LMX)*, *AI-induced insecurity*, hingga *self-esteem*, dengan pendekatan metodologis yang lebih kuat seperti longitudinal, multisource, dan *multilevel modeling* (Kim, 2022; Leong et al., 2025; Zhang et al., 2022). Perbedaan metodologis ini signifikan, sebab desain cross-sectional yang mendominasi studi lokal berisiko menghasilkan bias kausalitas dan reduksi kompleksitas dinamika IWB-EP (Nguyen et al., 2023).

Selain itu, perbedaan sektor juga memunculkan variasi temuan. Di sektor pendidikan, IWB berperan besar dalam mendorong kinerja akademik melalui pembelajaran kreatif (Fiernaningsih et al., 2023), sementara di sektor kesehatan, IWB berhubungan erat dengan *work stress* dan ergonomi kerja (Yigit & Toker, 2025). Namun, temuan tidak selalu konsisten: beberapa studi melaporkan efek parsial atau bahkan non-signifikan (Azmy & Perkasa, 2024; Supardi et al., 2025), menandakan adanya variabel moderator penting seperti *psychological safety*, iklim inovasi, atau beban kerja (Bos-Nehles et al., 2022). Fakta ini sejalan dengan survei McKinsey (2023) yang menunjukkan bahwa 84% pimpinan global

menganggap inovasi karyawan krusial, tetapi hanya 6% yang puas dengan hasilnya, mencerminkan adanya *innovation-performance gap* di banyak organisasi. Dengan demikian, meski mayoritas studi menegaskan signifikansi strategis IWB terhadap kinerja, kesimpulan ini tidak dapat digeneralisasi secara universal. Variasi konteks nasional, perbedaan sektor, serta keberagaman metodologis justru menegaskan perlunya pendekatan *adaptive innovation management* yang kontekstual. Pendekatan ini sejalan dengan literatur mutakhir yang menekankan bahwa dampak IWB terhadap EP bersifat multilevel, adaptif, serta dipengaruhi oleh faktor psikologis, struktural, dan teknologi (Li et al., 2023; Nguyen et al., 2023; Janssen & van Yperen, 2021).

Tabel 1. Artikel Terindeks Scopus tentang *Innovative Work Behavior* (IWB) dan Kinerja Karyawan (2018–2025)

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/Objek Kajian	Metode	Temuan Utama
R. D. C. Zain et al. (2025)	Indonesia	Kantor – Imigrasi – kinerja pegawai & IWB	Survei potong lintang; PLS-SEM (Smart PLS 4.0); 200 personel	Kepemimpinan ambidextrous berpengaruh signifikan terhadap IWB; IWB meningkatkan kinerja. Praktik kerja kreatif memediasi hasil kinerja.
Sitepu et al. (2024)	Indonesia	Instansi pemerintah – lulusan baru	Survei; regresi linear berganda; 300 responden	Digitalisasi layanan meningkatkan IWB & kinerja karyawan; adopsi teknologi memperkuat inovasi.
Leong et al. (2025)	Makau	Industri perhotelan – disrupti AI	Survei dua gelombang; analisis mediasi moderasi	Ancaman AI meningkatkan rasa aman teknologi, menurunkan thriving,

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
			si; 500 karyaw an	sehingga melemahka n IWB & kinerja. Harga diri sebagai trait memoderasi efek ini.
T. Pham et al. (2025)	Vietnam	Sektor pemasaran & jasa	Survei; SPSS & SmartPLS 4.0; 286 responden	Kepemimpinan transformasional & budaya adhokrasi berdampak positif pada IWB dan kinerja.
Schuh et al. (2018)	Jerman/Austria	Penilaian inovasi multisumber	Studi multisu mber (diri, atasan, kolega) ; model mediasi	LMX berkualitas tinggi meningkatkan kinerja melalui IWB; persepsi pemimpin memediasi hubungan.
Kim (2022)	Korea Selatan	Kerja virtual – kepemimpinan relasional	Survei longitudinal; 237 karyawan baru	Kepemimpinan relasional meningkatkan IWB; kontrak psikologis memediasi hubungan.
(2023, nama tidak lengkap)	Indonesia	Perguruan tinggi swasta – dosen	SEM; 263 responden	Agilitas individu & pembelajaran antargenerasi meningkatkan IWB; iklim keberagaman usia memediasi kepemimpinan antargenerasi memoderasi .
Yigit & Toker	Turki	Kesehatan – stres kerja	PLS-SEM	IWB & kinerja

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
(2025)		& IWB	(Smart PLS 4.0); 177 responden	kontekstual memengaruhi stres kerja; ergonomi memoderasi efeknya.
El Junusi et al. (2023)	Indonesia	Perguruan tinggi negeri – tenaga akademik	SEM; 164 responden	Employee engagement meningkatkan IWB & kinerja; IWB & perilaku proaktif memediasi hubungan dengan kinerja.
van Zyl et al. (2021)	Belanda	Sektor ICT – inovasi & kinerja	Survei potong lintang; census sampling; 232 karyawan	Work engagement mendorong IWB yang meningkatkan kinerja tugas.
Supardi et al. (2025)	Indonesia	Pemerintah daerah – kompetensi digital	SEM (Smart PLS); 357 ASN	Creative self-efficacy berpengaruh pada IWB & kinerja; IWB tidak memediasi semua efek; literasi digital bukan moderator kuat.
Dinesh Babu et al. (2024a)	India	Sektor TI – kepemimpinan ambidextrous	Survei potong lintang; PLS-SEM; 371 karyawan	Kepemimpinan ambidextrous meningkatkan IWB dan secara tidak langsung kinerja karyawan.
Yanto et al. (2025)	Indonesia	Industri susu – kinerja kreatif karyawan	Survei (primer & sekunder); 420 karyawan	Kepemimpinan transformasional, creative self-efficacy, dan OCB memengaruhi

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
				hi kinerja kreatif melalui IWB; iklim inovatif memoderasi . Mengusulkan model neo-konfigurasi baru.
Rahman et al. (2022)	Indonesia	Perbankan – dampak cyberloafing	PLS-SEM; 210 kuesioner daring	Cyberloafing & person-organization fit berhubungan positif dengan IWB; IWB memediasi efeknya terhadap kinerja.
Khan et al. (2020)	Pakistan	Perguruan tinggi	Survei; 160 responden	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada IWB, dimediasi/dimoderasi oleh budaya organisasi & OCB.
J & Anbu (2025)	Tidak disebutkan	Industri otomotif – kinerja karyawan	Survei purposive; SPSS & AMOS	Budaya inovasi organisasi & OCB memengaruhi kinerja melalui IWB; karyawan menunjukkan tingkat OIC, OCB, & IWB tinggi.
Li et al. (2022)	Tidak disebutkan	Tempat kerja umum – supervisi abusif	Survei dua titik; 474 responden; SmartPLS	Supervisi abusif berdampak positif pada kinerja; IWB & challenge stressors memediasi sebagian;

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
				LMX memoderasi hubungan.
Made Astrama et al. (2020)	Indonesia	Bank Perkreditan Rakyat di Bali	Survei; SEM-PLS; 156 karyawan	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap IWB & kinerja; IWB memediasi pengaruh budaya pada kinerja.
Gašić et al. (2024)	Serbia	Skema kerja fleksibel (FWAs)	PLS-SEM; 582 karyawan	Komitmen karyawan sepenuhnya memediasi pengaruh FWAs terhadap IWB & sebagian terhadap kinerja; FWAs meningkatkan kepuasan, inovasi, & produktivitas.
Siregar & Suma (2024)	Indonesia (DIY & Jateng)	Perusahaan – keuangan IWB & rasa ingin tahu	Riset eksploratori; 200 karyawan; AMOS 23.0	Kinerja meningkat dengan perilaku kerja kreatif & rasa ingin tahu; memberi perspektif baru tentang prediktor kinerja.
Fiernaningsih et al. (2022)	Indonesia (Jatim)	Dosen – kepemimpinan transglobal & IWB	SEM (SmartPLS); 316 dosen	Kepemimpinan transglobal meningkatkan work engagement & IWB; IWB meningkatkan kinerja.
Kumar et al. (2021)	Tiongkok	Karyawan R&D – ekspektasi kinerja &	Survei potong lintang; 340	Kinerja di bawah ekspektasi terkait

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
		perilaku	karyawan (65 tim); CFA & HLM (Mplus 7.3)	promotion focus & perilaku inovatif; juga terkait perilaku kontraproduktif melalui prevention focus.
Aisyah et al. (2025)	Indonesia (Sumut)	Instansi pemerintah – kepemimpinan transformasional	Survei kuantitatif potong lintang; 259 karyawan; PLS-SEM	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja; tidak signifikan pada IWB; IWB berpengaruh positif pada kinerja.
Khalid & Al Bakri (2024)	Arab Saudi	Kesehatan – kepemimpinan adaptif	SEM (SPSS-28 & SmartPLS4); 456 tenaga kesehatan	Kepemimpinan adaptif meningkatkan kinerja; self-efficacy, penerimaan perubahan, & IWB memediasi hubungan.
Fiernaningsih et al. (2023)	Indonesia (Jatim)	Dosen – kepemimpinan transglobal & dukungan organisasi	Survei kuantitatif; SmartPLS 3.0; 316 dosen	Dukungan organisasi & kepemimpinan transglobal meningkatkan work engagement & IWB, yang meningkatkan kinerja.
Wibisono et al. (2025)	Indonesia (Kep. Riau)	ASN – creative self-efficacy, pelatihan & literasi digital	Metode campuran; SEM (SmartPLS); 357 ASN	Creative self-efficacy & pelatihan meningkatkan IWB; namun IWB & pelatihan tidak signifikan pada kinerja;

Penulis (Tahun)	Negara	Lingkup/O bjek Kajian	Metode	Temuan Utama
				literasi digital tidak memoderasi .
Azmy & Perkasa (2024)	Indonesia (Perusahaan transportasi publik)	Kepemimpinan transformasional, IWB, & kinerja	Purposive sampling; SEM-PLS; 303 karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja & IWB; namun IWB tidak signifikan pada kinerja; kepemimpinan adalah faktor kunci.
Lasisi et al. (2024)	Nigeria	Bandara – sistem HR berbasis inovasi	Survei diadik (247 karyawan & manajer); analisis mediasi	Sistem HR berbasis inovasi berpengaruh positif pada proaktivitas & IWB; keduanya memediasi hubungan dengan kinerja, dengan IWB sebagai mediator lebih kuat.

Leadership styles terbukti menjadi determinan penting dalam membentuk hubungan antara innovative work behavior (IWB) dan employee performance (EP).

Penelitian lintas konteks menegaskan bahwa kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk innovative work behavior (IWB) yang berdampak pada kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional, ambidextrous, relational, transglobal, hingga digital leadership masing-masing memiliki kontribusi yang berbeda, namun saling melengkapi. Dalam konteks ambidextrous leadership, studi di sektor publik Indonesia (Zain et al., 2025) maupun sektor IT (Dinesh Babu et al., 2024a, 2024b)

menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi berhasil meningkatkan IWB melalui praktik kerja kreatif, yang pada akhirnya mendorong kinerja. Transformational leadership secara konsisten ditemukan sebagai pendorong IWB dengan memanfaatkan mekanisme psychological empowerment dan work engagement (Azmy & Perkasa, 2024; Pham et al., 2025; Zhao et al., 2022). Hal ini sejalan dengan temuan Messmann et al. (2022) bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (basic psychological needs satisfaction) menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap IWB. Lebih lanjut, Bauwens et al. (2024) membuktikan bahwa sistem manajemen kinerja berbasis transformasional dapat menguatkan IWB yang pada gilirannya berdampak pada efektivitas organisasi.

Namun, hasil penelitian tidak selalu konsisten. Aisyah et al. (2025) menyoroti paradoks birokrasi, di mana IWB tidak selalu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, menandakan adanya boundary conditions tertentu. Faktor kontekstual seperti literasi digital, budaya organisasi, dan iklim keberagaman usia terbukti sebagai moderator penting (Khalid & Al Bakri, 2024; Pham & Vu, 2024; "Individual Agility and Intergenerational Learning," 2023). Penelitian Wibisono et al. (2025) juga mengonfirmasi bahwa digital literacy memperkuat hubungan antara IWB dan kinerja melalui jalur self-efficacy kreatif dan pengembangan kompetensi. Selain itu, relational leadership dalam konteks kerja virtual mendorong IWB melalui pembentukan kontrak psikologis yang kuat (Kim, 2022), sedangkan transglobal leadership lebih relevan dalam organisasi multinasional yang menuntut kolaborasi lintas budaya (Fiernaningsih et al., 2022). Menariknya, digital leadership juga muncul sebagai faktor krusial di era transformasi digital. Studi Aftab et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh pada kinerja melalui big data analytical capabilities, green innovation, dan AI change readiness, yang semuanya berkontribusi pada IWB. IWB sendiri dipengaruhi oleh berbagai antecedent lain, seperti organizational culture

(Made Astrama et al., 2020; Ababneh, 2021), knowledge management capabilities (Anser et al., 2021; Bratianu et al., 2023), dan employee engagement (El Junusi et al., 2023). Sementara itu, meta-review (AlEsa & Durugbo, 2022; Wider et al., 2024) menegaskan bahwa IWB tidak dapat dilepaskan dari interaksi multi-level antara kepemimpinan, konteks organisasi, dan faktor individu.

Secara praktis, Deloitte Human Capital Trends (2023) melaporkan bahwa 82% perusahaan global menempatkan kepemimpinan inovatif sebagai faktor kunci keunggulan kompetitif. Fakta ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan bukan hanya memengaruhi kinerja secara langsung, melainkan juga membentuk iklim organisasi yang kondusif bagi inovasi (Khan et al., 2020; Yousaf et al., 2024). Dengan demikian, studi masa depan disarankan menggunakan pendekatan longitudinal dan multilevel untuk menangkap dinamika kepemimpinan-IWB-kinerja secara lebih kontekstual dan berkelanjutan. Pendekatan ini akan membuka ruang eksplorasi bagaimana beragam gaya kepemimpinan saling berinteraksi dan dipengaruhi oleh faktor moderasi-mediator dalam ekosistem organisasi modern.

Faktor-faktor individual dan organisasional yang secara signifikan meningkatkan innovative work behavior (IWB) dan kinerja karyawan.

Faktor individual dan organisasional terbukti menjadi pendorong utama Innovative Work Behavior (IWB) yang berimplikasi pada Employee Performance (EP), dengan dinamika yang semakin kompleks dalam era digital. Pada tingkat individu, sejumlah studi menegaskan bahwa creative self-efficacy, psychological empowerment, individual agility, work engagement, curiosity, dan job crafting merupakan determinan signifikan dari IWB (Park et al., 2022; Siregar & Suma, 2024; Alkhateri et al., 2023). Misalnya, survei Deloitte (2023) terhadap 14.000 pekerja di 16 negara menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *self-efficacy* tinggi 2,7 kali lebih mungkin menunjukkan perilaku inovatif dibanding karyawan dengan *self-efficacy* rendah. Pada level organisasi, kepemimpinan

transformasional, ambidextrous, adaptive, relational, hingga digital leadership telah terbukti memperkuat IWB dengan cara membangun iklim kerja yang aman secara psikologis, mendorong otonomi, serta menumbuhkan orientasi pada pembelajaran (Khalid & Al Bakri, 2024; R. D. C. Zain et al., 2025; García-Cabrera & García-Soto, 2024). Fakta di lapangan, laporan McKinsey (2024) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya inovasi yang kuat memiliki 22% lebih tinggi tingkat kinerja karyawan dan 30% lebih tinggi retensi talenta dibanding perusahaan dengan budaya hierarkis tradisional.

Selain itu, literatur terkini menegaskan bahwa HRM systems berbasis inovasi dan digital literacy semakin menentukan. Studi Lasisi et al. (2024) menemukan bahwa sistem HR berbasis inovasi meningkatkan *proactivity* dan IWB sebesar 41% yang berujung pada peningkatan EP secara signifikan. Namun, hasil penelitian Supardi et al. (2025) memperingatkan bahwa digital literacy semata tidak cukup tanpa didukung leadership dan digital resilience, karena adopsi teknologi yang cepat sering menimbulkan *technostress* yang justru menurunkan inovasi. Fenomena ini konsisten dengan temuan Microsoft Work Trend Index (2023), di mana 60% pekerja global mengalami *digital overload*, yang secara signifikan menekan kreativitas dan inovasi kerja. Dari sisi mekanisme, banyak penelitian mengonfirmasi adanya peran mediator (seperti psychological contract, organizational citizenship behavior/OCB, work engagement) dan moderator (seperti organizational culture, psychological safety, age diversity climate) yang memengaruhi kekuatan hubungan antara IWB dan EP (Fiernaningsih et al., 2023; Yanto et al., 2025; Nguyen et al., 2024). Namun, sejumlah studi (Aisyah et al., 2025; Azmy & Perkasa, 2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan tertentu dapat langsung meningkatkan EP tanpa melalui IWB, menandakan bahwa faktor kontekstual tetap krusial. Secara teoretis, hal ini dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources (JD-R) Theory yang menekankan pentingnya keseimbangan antara sumber daya individu dan organisasi dalam memunculkan perilaku inovatif yang produktif (Bakker &

Demerouti, 2023). Dengan demikian, interaksi antara kompetensi personal (self-efficacy, agility, engagement), gaya kepemimpinan yang memberdayakan, dan budaya organisasi inovatif berbasis digital merupakan fondasi utama dalam menumbuhkan IWB yang berkelanjutan, sekaligus memastikan peningkatan kinerja karyawan di tengah tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan pasar tenaga kerja yang dinamis.

Digitalisasi, Adopsi Teknologi, dan Kompetensi Digital Mempengaruhi Perilaku Kerja Inovatif serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan.

Digitalisasi berperan sebagai *job resource* sekaligus *job demand* dalam kerangka JD-R (Schaufeli, 2021), sehingga pengaruhnya terhadap Innovative Work Behavior (IWB) dan Employee Performance (EP) bersifat ambivalen dan kontekstual. Digitalisasi didefinisikan sebagai adopsi teknologi berbasis AI, *collaboration tools*, dan platform digital analitik yang mendukung otomatisasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan berbasis data pada level individu, tim, dan organisasi (Aftab et al., 2025; Pham & Vu, 2024). Dari sisi positif, integrasi teknologi ini meningkatkan efisiensi tugas, menyediakan umpan balik real-time, dan memperkuat *task self-efficacy*, yang mendorong ideasi dan realisasi inovasi pada pekerjaan kognitif tinggi (Černe et al., 2023). Studi longitudinal menegaskan jalur mediasi di mana AI meningkatkan self-efficacy yang selanjutnya mendorong perilaku inovatif. Namun, efek digitalisasi dipengaruhi oleh prasyarat utama: (1) kompetensi digital individu (misal, *digital literacy*, *data literacy*, DigComp 2.2; EU, 2022) dan otonomi digital, yang menentukan apakah teknologi diterjemahkan menjadi IWB (Tarafdar et al., 2022), dan (2) risiko *technostress* serta AI-induced job insecurity yang menurunkan *psychological safety* dan kolaborasi (Gartner, 2024; Leong et al., 2025). Laporan global menunjukkan 62% pekerja digital mengalami overload teknologi, menurunkan produktivitas dan kreativitas (Microsoft, 2023). Oleh karena itu, digitalisasi perlu didukung oleh kepemimpinan digital yang adaptif (Aftab et

al., 2025), budaya inovasi, dan desain kerja yang mitigatif terhadap beban teknis (Messmann et al., 2022). Penelitian mendatang disarankan menggunakan desain longitudinal, multisource, dan multilevel untuk mengevaluasi mekanisme *moderated-mediation*, membedakan jenis teknologi (AI vs. *collaboration tools*), level analisis, dan tipe kinerja (task, contextual, creative), serta mengintegrasikan konteks lokal dan global agar memberikan insight manajerial yang aplikatif (Sitepu et al., 2024; Supardi et al., 2025; van Zyl et al., 2021).

KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan sistematis literatur ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan (employee performance/EP) dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional, ambidextrous, relasional, dan adaptif. Perilaku Kerja Inovatif (Innovative Work Behavior/IWB) secara konsisten muncul sebagai mediator utama dalam hubungan ini. Faktor individu seperti *creative self-efficacy* dan keterlibatan kerja (*work engagement*), bersama dengan faktor organisasi termasuk budaya inovasi dan sistem SDM yang mendukung, semakin memperkuat IWB dan meningkatkan EP. Digitalisasi turut memengaruhi dinamika ini dengan memungkinkan adopsi teknologi dan meningkatkan kompetensi digital; namun, dampaknya bergantung pada variabel moderasi seperti dukungan kepemimpinan, *psychological safety*, dan kesiapan digital karyawan. Semua elemen ini membentuk kerangka kerja terintegrasi di mana kepemimpinan, budaya organisasi, kemampuan individu, dan transformasi digital saling berinteraksi untuk memfasilitasi inovasi dan meningkatkan kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi. Meskipun demikian, literatur saat ini masih didominasi oleh desain penelitian *cross-sectional* dan laporan diri (*self-report*), dengan studi longitudinal, multilevel, dan multisumber yang terbatas. Penelitian selanjutnya sebaiknya mengatasi kesenjangan ini dengan menerapkan desain longitudinal dan multilevel,

membedakan jenis teknologi dan konteks kerja, serta mengintegrasikan metrik kinerja objektif untuk memperluas pemahaman empiris mengenai hubungan IWB–EP.

DAFTAR PUSTAKA

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387–1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Aftab, J., Stan, M. R., Srivastava, M., Wei, F., & Abid, N. (2025). The Impact of Digital Leadership on Performance: Examining the Roles of Big Data Analytical Capabilities, Green Innovation, and AI Change Readiness in Italian SMEs. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4322>
- Aisyah, A., Lumbanraja, P., Absah, Y., & Silalahi, A. S. (2025). Leadership Dynamics in Government Institutions: The Paradox of Performance and Innovation under Bureaucratic Structures. *International Review of Management and Marketing*, 15(2), 20–31. <https://doi.org/10.32479/irmm.18029>
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171–1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Khan, A., & Usman, M. (2021). Towards

- innovative work behavior through knowledge management infrastructure capabilities. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 461–480. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0250>
- Azmy A., & Perkasa D.H. (2024). The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Innovative Work Behavior in a Public Transportation Company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4). <https://doi.org/10.47297/wspchrmWS P2040-800504.20241504>
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (2024). Performance management systems, innovative work behavior, and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 178–195. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2022-0066>
- Bratianu, C., Stănescu, D. F., & Mocanu, R. (2023). The mediating role of customer knowledge management on the innovative work behavior and product innovation relationship. *Kybernetes*, 52(11), 5353–5384. <https://doi.org/10.1108/K-09-2021-0818>
- Dahiya, R., & Raghuvanshi, J. (2022). Validation of innovative work behaviour scale: Indian apparel manufacturing sector. *Asia Pacific Management Review*, 27(2), 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.06.002>
- Dinesh Babu, M., Bijay Prasad, K., & Tara Prasad, U. (2024a). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- Dinesh Babu, M., Bijay Prasad, K., & Tara Prasad, U. (2024b). Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. *Heliyon*, 10(13), e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>
- El Junusi, R., Agriyanto, R., Musahadi, M., & Wardayati, S. M. (2023). The Role of Innovative Work Behavior and Proactive Behavior in Mediating Employee Engagement and Performance at Public Universities. *International Journal of Economics and Management*, 17(3), 345–358. <https://doi.org/10.47836/ijeam.17.3.05>
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Maharani Trivena, S. (2022). How to improve employee performance based on transglobal leadership? Problems and Perspectives in Management, 20(3), 400–410. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.32](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.32)
- Fiernaningsih, N., Herijanto, P., & Widayani, A. (2023). Role of innovative work behavior of vocational lecturer in Indonesia. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 104–114. [https://doi.org/10.21511/kpm.07\(1\).2023.08](https://doi.org/10.21511/kpm.07(1).2023.08)
- Gašić, D., Berber, N., Slavić, A., Strugar Jelača, M., Marić, S., Bjekić, R., & Aleksić, M. (2024). The Key Role of Employee Commitment in the Relationship Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior. *Sustainability*, 16(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Individual Agility and Intergenerational Learning on Innovative Work Behavior: The Role of Age Diversity Climate and Intergenerational Leadership. (2023). *Quality-Access to Success*, 25(198). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.198.21>
- J, S., & Anbu, A. (2025). The interplay of organizational citizenship behaviour,

- innovative work behavior and organizational innovative culture in predicting employee performance in the automotive industry. *International Journal of Management and Sustainability*, 14(1), 319–333. <https://doi.org/10.18488/11.v14i1.4187>
- Janapati, G., & Vijayalakshmi, V. (2024). Counting on strengths: harnessing character strengths to stimulate innovative work behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(9), 2116–2134. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3959>
- Khalid, K., & Al Bakri, G. (2024). Adaptive leader's toolkit: Strategies for enhancing employee performance through mediated pathways in the Saudi healthcare sector. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 11(10), 48–60. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.10.006>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khanagha, S., Volberda, H. W., Alexiou, A., & Annosi, M. C. (2022). Mitigating the dark side of agile teams: Peer pressure, leaders' control, and the innovative output of agile teams. *Journal of Product Innovation Management*, 39(3), 334–350. <https://doi.org/10.1111/jpim.12589>
- Kim, K. (2022). Supervisor Leadership and Subordinates' Innovative Work Behaviors: Creating a Relational Context for Organizational Sustainability. *Sustainability*, 14(6), 3230. <https://doi.org/10.3390/su14063230>
- Kumar, N., Hossain, M. Y., Jin, Y., Safeer, A. A., & Chen, T. (2021). Impact of Performance Lower Than Expectations on Work Behaviors: The Moderating Effect of Status Mutability and Mediating Role of Regulatory Focus. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 14, 2257–2270. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S342562>
- Kvirchishvili, L. (2024). The Evolving Workforce: Technological Advancements and Their Impact on Employee Skills and Characteristics (pp. 81–96). https://doi.org/10.1007/978-3-031-66517-2_7
- Lasisi, T. T., Enea, C., Eluwole, K. K., & Egeli, S. (2024). A Parallel Mediation Study of Hospitality Employee's Innovative Work Behavior and Proactivity Using Self-Determination Theory. *Sage Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241251933>
- Leong, A. M. W., Bai, J. Y., Rasheed, M. I., Hameed, Z., & Okumus, F. (2025). AI disruption threat and employee outcomes: Role of technology insecurity, thriving at work, and trait self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104064>
- Lesnikova, E. P., Jakhongirov, I. J. ogli, Sadykova, K. V., Zakharova, T. I., & Santalova, M. S. (2021). Management of Innovative Working Behavior (pp. 1008–1016). https://doi.org/10.1007/978-3-030-69415-9_112
- Li, F., Tan, B., Zhou, L., & Huang, H. (2022). When Does Abusive Supervision Affect Job Performance Positively? *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 425–440. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S349168>

- Made Astrama, I., Kerti Yasa, N. N., Sudibia, G. A., & Sinta Asih, D. K. (2020). The Role of Innovative Work Behavior Mediates Organizational Culture on Employee's Performance. *WSEAS Transactions on Advances In Engineering Education*, 17, 66–75. <https://doi.org/10.37394/232010.2020.17.8>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Pham, Q. H., & Vu, K. P. (2024). Insight into how digital forensic accounting and metaverse circular business model innovation contribute to accelerated internationalization: evidence from Vietnam-based SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2320203>
- Pham, T., Dao, T. T. A., Nguyen, T. T. L., & Vo, V. T. K. (2025). Transformational Leadership and Adhocracy Culture: Drivers of Innovative Work Behaviour and Employee Performance. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 32(3). <https://doi.org/10.46585/sp32032082>
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person- organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 44–64. <https://doi.org/10.1002/joe.22159>
- Razaq, N. M., Brahmasari, I. A., & Ratih, I. A. B. (2025). Analysis of The Influence of Quality of Work Life, Transformational Leadership, And Employee Competence On Employee Performance Through Employee Well-Being Case Study At PT. Plaza Auto Raya. *International Journal of Economic Literature (INJOLE)*, 3(2), 411–425.
- Rigtering, C., Niemand, T., Phan, V., & Gawke, J. (2024). Intrapreneurs, high performers, or hybrid stars? How individual entrepreneurial orientation affects employee performance. *Journal of Business Research*, 176, 114596. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114596>
- Sarwar, N., Haider, S., Akhtar, M. H., & Bakhsh, K. (2023). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices. *Management Research Review*, 46(5), 649–666. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2021-0528>
- Schuh, S. C., Zhang, X., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader-member exchange on supervisory performance ratings. *Human Resource Management*, 57(1), 397–409. <https://doi.org/10.1002/hrm.21851>
- Siregar, B. A., & Suma, D. (2024). How Innovative Work Behavior Affects Employee Performance: The Mediating Role of Curiosity. *Quality-Access to Success*, 25(200). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.30>
- Sitepu, J., Lumbanraja, P., Silalahi, A. S., & Siahaan, E. (2024). Teaching Digital Service Skills and Innovative Behaviour to Fresh Graduates: An Empirical Analysis. *Novitas-ROYAL*, 18(2), 220–229. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13894294>

- Sulistyowati, T., & Husda, N. E. (2023a). A Global Outlook on Sustainable Plant Acquisition: A Review of Scholarly Works. *International Journal of Multidisciplinary Approach Research and Science*, 1(03), 536–548. <https://doi.org/10.59653/ijmars.v1i03.286>
- Sulistyowati, T., & Husda, N. E. (2023b). The Trust Factor: A Comprehensive Review of Antecedents And Their Role In Shaping Online Purchase Intentions. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 33(2), 229–244. <https://doi.org/10.20473/jeba.V33I22023.229-244>
- Sulistyowati, T., & Sukati, I. (2024). Exploring Antecedents: Key Factors Shaping Global Entrepreneurial Intention. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(3), 556–567. <https://doi.org/https://doi.org/10.17358/ijbe.10.3.556>
- Sulistyowati, T., Anwar, K., & Pardosi, P. (2025). A Systematic Literature Review on Dividend Policy: Theories, Determinants, And Firm Outcomes. *Journal EScience Humanity*, 5(2).
- Supardi, Wibisono, C., Indrayani, Khaddafi, M., & Ilham, R. N. (2025). The Effect of Creative Self-Efficacy, Training and Development on Employee Performance Through Mediation: Innovative Work Behavior and Moderation: Digital Literacy at the Regional Secretariat of the Riau Archipelago Province. *Quality-Access to Success*, 25(203). <https://doi.org/10.47750/QAS/25.203.44>
- Supardi, Wibisono, C., Indrayani, khaddafi, Muammar, & ilham, R. N. (2024). The Effect of Creative Self-Efficacy, Training and Development on Employee Performance Through Mediation: Innovative Work Behavior and Moderation: Digital Literacy at the Regional Secretariat of the Riau Archipelago Province. *Quality - Access to Success*, 25(203), 409
- Tan, A. B. C., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2024). Lean innovation training and transformational leadership for employee creative role identity and innovative work behavior in a public service organization. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(8), 1–31. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-06-2022-0126>
- Tapasco-Alzate, O. A., Giraldo-García, J., & Ramírez-Ramírez, D. (2022). Productivity metrics in the context of knowledge work: literature vs practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3030–3055. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0219>
- van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012–4023. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129, 295–303. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.049>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wibisono, C., Khaddafi, M., & Ilham, R. N. (2025). The Effect of Creative Self-Efficacy, Training and Development on Employee Performance Through Mediation: Innovative Work Behavior and Moderation: Digital Literacy at

- the Regional Secretariat of the Riau Archipelago Province. *Quality - Access to Success*, 26(206), 453–459. <https://doi.org/10.47750/QAS/26.206.44>
- Wider, W., Lin, J., & Fauzi, M. A. (2024). Bibliometric insights into HRM and innovative work behavior nexus: tracing past, present and future developments. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0136>
- Yanto, Y., Arief, M., Setiadi, N. J., & Tjhin, V. U. (2025). How does leadership style influence creative employee performance? *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 3622–3634. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.6066>
- Yiğit, A. B., & Toker, K. (2025). From exhaustion to insight: Uncovering the antecedents of work stress among healthcare professionals. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 80(2), 750–763. <https://doi.org/10.1177/10519815241289662>
- Yousaf, Z., Javed, A., & Badshah, W. (2024). Unlocking the Power of Minds: Understanding the Interaction of Organizational Culture, Innovative Work Behavior, and Emotional Intelligence for Improved Employee Performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(4), 17390–17406. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01831-1>
- Zain, F., Mujanah, S., & Ridwan, M. S. (2022). The influence of psychological capital, perceived organizational support, and self-ability on job creativity and employee performance. *Proceeding International Conference on Economic Business Management, and Accounting (ICOEMA)*, 1093–1109.
- Zain, R. D. C., Suhariadi, F., & Mitra Uktutias, S. A. (2025). How does ambidextrous leadership influence innovative work behavior and employee performance in public service: a study of immigration offices? *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2480241>.