

**INTEGRASI TEORI *JOB DEMAND RESOURCES* DAN
SELF-DETERMINATION THEORY:
MEKANISME MEDIASI SERIAL DALAM MENINGKATKAN
KREATIVITAS KARYAWAN**

Disertasi
Program Doktor Ilmu Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia



Oleh
Maria Valeria Roellyanti
23935017

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
April 2026**

**INTEGRASI TEORI *JOB DEMAND RESOURCES* DAN
SELF-DETERMINATION THEORY:
MEKANISME MEDIASI SERIAL DALAM MENINGKATKAN
KREATIVITAS KARYAWAN**

Disertasi untuk memperoleh derajat
Doktor Ilmu Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh
Maria Valeria Roellyanti
23935017

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
April 2026**

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku

Yogyakarta, 10 April 2026



Yang menyatakan,

Handwritten signature of Maria Valeria Roellyanti.

Maria Valeria Roellyanti

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelesaikan Ujian Tertutup yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Maria Valeria Roellyanti**

No. Mhs : 23935017

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

INTEGRASI TEORI *JOB DEMAND-RESOURCES* DAN *SELF-DETERMINATION THEORY*: MEKANISME MEDIASI SERIAL DALAM MENINGKATKAN KREATIVITAS KARYAWAN

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Penguji I,

(Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar)

Ko promotor,

(Dr. Dessy Isfianadewi, SE., MM)

Penguji II,

(Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.)

Penguji III,

(Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, SE.,MM)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Doktor



(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

(Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.)

Ko Promotor

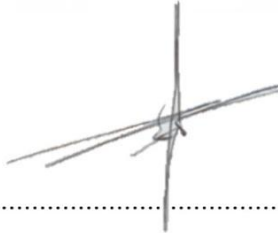
(Dr. Dessy Isfiahadewi, SE., MM.)

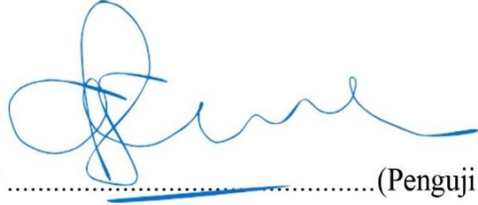
DISERTASI

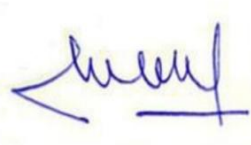
**INTEGRASI TEORI *JOB DEMAND RESOURCES* DAN
SELF-DETERMINATION THEORY:
MEKANISME MEDIASI SERIAL DALAM MENINGKATKAN
KREATIVITAS KARYAWAN**

Telah disahkan dan dipertahankan di depan dewan penguji, promotor dan ko-promotor pada tanggal 10 April 2026

Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.......... (Promotor)

Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M.......... (Ko-Promotor)

Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar..... (Penguji I)

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.......... (Penguji II)

Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M.......... (Penguji III)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang mengangkat integrasi *Job demand Resources Theory* dan *Self Determination Theory* sebagai teori utamanya. Disertasi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penelitian ini dapat disusun dengan mendapatkan banyak dukungan dan kolaborasi dengan berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pusat Pembiayaan dan Asesmen Pendidikan Tinggi (PPAPT), Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi atas dukungan dan fasilitas melalui Beasiswa Program Doktor Penyelesaian Studi di Dalam Negeri. Dukungan dan pendanaan yang diberikan telah berperan penting dalam menunjang kelancaran proses akademik dan keberhasilan penulis dalam menyelesaikan studi doktoral serta penyusunan disertasi ini.

Penulis juga bermaksud menyampaikan penghormatan dan terima kasih kepada seluruh pihak yang membantu hingga tahap penyelesaian, khususnya kepada :

1. Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. sebagai promotor yang telah memberikan wawasan dan membantu mengangkat tema penelitian secara kritis, membimbing dalam penulisan kaidah-kaidah karya ilmiah yang benar, serta memotivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dan menulis beberapa

artikel untuk jurnal internasional bereputasi.

2. Dr. Dessy Isfianadewi, M.M. sebagai ko-promotor yang telah membantu mempertajam analisis sesuai dengan metodologi penelitian, serta memotivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan baik dan benar.
3. Prof. Dr. Drs. Sutrisno, M.M. sebagai Ketua Sidang, Prof. Dr. Mohammad Nabil Almunawar sebagai Penguji I, Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si. sebagai Penguji II, dan Prof. Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M.M. sebagai Penguji III yang telah memberikan masukan dan saran untuk menyempurnakan isi disertasi ini.
4. Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya yang senantiasa mendampingi selama menempuh pendidikan dengan menyediakan program-program yang bermanfaat untuk pengembangan keilmuan.
5. Dr. Mahmudi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya.
6. Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo M.T., IPU., ASEAN Eng..Rektor Universitas Islam Indonesia beserta jajarannya.
7. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
8. Seluruh Civitas Akademika dan Tenaga Kependidikan Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

9. Keluarga penulis, terutama kedua ananda yang selama ini memberikan doa, dukungan penuh dalam proses menempuh pendidikan dan menyusun disertasi.
10. Kolega mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonsia Angkatan 4, serta angkatan 1, 2, dan 3 yang banyak membantu dan memberikan semangat.

Yogyakarta, 10 April 2026

Maria Valeria Roellyanti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR DOKTOR.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.1.1 Isu Teoritis	1
1.1.2 Kesenjangan Empiris	12
1.2 Kebaruan Penelitian	19
1.3 Perumusan Masalah	21
1.4 Pertanyaan Penelitian	21
1.5 Tujuan Penelitian.....	21
1.6 Kontribusi Hasil Penelitian.....	22
1.6.1 Kontribusi Teoritis	22
1.6.2 Kontribusi Manajerial	23
1.6.3 Kontribusi Metodologis	24
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	26
2.1 Teori Utama dan Teori Pendukung	26
2.1.1 <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R) sebagai teori utama	26
2.1.2 <i>Self Determination Theory</i> (SDT) sebagai Teori Pendukung	27
2.2 Penelitian kepemimpinan digital sebelumnya.....	28
2.3 Kepemimpinan Digital.....	31
2.4 Job Crafting	33
2.5 Motivasi Intrinsik.....	35
2.6 Keterikatan Kerja	38
2.7 Kreativitas Karyawan.....	39
2.8 Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi	41
2.9 Kerangka Penelitian.....	43
2.9.1 Relevansi <i>Grand Theory</i> dengan Kepemimpinan Digital.....	44
2.9.2 <i>Research Gap</i> dari Model Penelitian.....	45
2.10 Hipotesis	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Ruang Lingkup Penelitian.....	56
3.1.1 Model Pengambilan Populasi dan Sampel.....	57
3.1.2 Lokus Penelitian	58
3.1.3 Variabel Penelitian.....	58

3.2 Teknik Analisis Data	61
3.2.1 Tahapan Pengolahan Data	62
3.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	63
3.2.3 Analisa Data dengan PLS-SEM.....	63
3.3 Pengujian dan Evaluasi Model.....	64
3.3.1 Pengujian Model Pengukuran	64
3.3.2 Validitas Konvergen	64
3.3.3 Reliabilitas Konstruk	64
3.3.4 Pengujian Model Struktur	64
3.3.5 Menentukan Metode <i>Resampling</i>	66
3.3.6 Diagram Jalur.....	66
3.3.7 Evaluasi Model	69
3.3.8 Pengujian Hipotesis	71
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Hasil Penelitian Analisis Deskriptif.....	75
4.1.1 Profil Responden	75
4.2 Hasil Penelitian Analisis Inferensial	80
4.2.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Hasil Analisis <i>Outer Model</i>).....	81
4.2.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (Hasil Analisis <i>Inner Model</i>).....	87
4.2.3 Hasil Evaluasi Pengujian Hipotesis (<i>Path Coefficient</i>).....	91
4.3 Pembahasan.....	97
4.3.1 Pengaruh kepemimpinan digital terhadap <i>job crafting</i>	97
4.3.2 Pengaruh <i>job crafting</i> terhadap kreativitas karyawan	100
4.3.3 Pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik	103
4.3.4 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterikatan kerja.....	105
4.3.5 Pengaruh keterikatan kerja terhadap kreativitas karyawan	108
4.3.6 Peran <i>job crafting</i> dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan.....	110
4.3.7 Peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja	113
4.3.8 Peran keterikatan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas kerja	116
4.3.9 Peran kesesuaian nilai individu-organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap <i>job crafting</i>	119
BAB V PENUTUP	124
5.1 Simpulan	124
5.2 Implikasi	129
5.2.1 Implikasi Praktis	129
5.2.2 Implikasi Manajerial	132
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	134
5.4 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	138
DAFTAR PUSTAKA	141
LAMPIRAN.....	151

DAFTAR TABEL

Tabel I. 1 Penelitian kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan	3
Tabel I. 2 <i>Job Demand Resources</i> dalam penelitian kepemimpinan digital	7
Tabel I. 3 <i>Self Determination Theory</i> dalam penelitian kepemimpinan digital	11
Tabel II. 1 Jurnal penelitian kepemimpinan digital pada riset terdahulu	29
Tabel III. 1 Indikator dan item variabel yang akan diteliti	59
Tabel III. 2 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> evaluasi model pengukuran	70
Tabel III. 3 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> evaluasi model struktural.....	70
Tabel IV. 1 Profil responden.....	76
Tabel IV. 2 <i>Outer Loadings</i>	82
Tabel IV. 3 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	83
Tabel IV. 4 Hasil <i>Fornell-Larcker</i>	84
Tabel IV. 5 Hasil <i>Cross-Loadings</i>	84
Tabel IV. 6 Hasil HTMT.....	85
Tabel IV. 7 Hasil Uji <i>Cronbach Alpha</i>	86
Tabel IV. 8 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	86
Tabel IV. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	88
Tabel IV. 10 Hasil Uji <i>Effect Size</i> (f^2).....	89
Tabel IV. 11 Hasil Uji <i>Predictive Relevance</i> (Q^2)	90
Tabel IV. 12 Hasil Uji <i>Inner VIF</i>	91
Tabel IV. 13 Hasil Uji Hipotesis (<i>Direct Effect</i>).....	93
Tabel IV. 14 Hasil Uji Hipotesis (<i>Mediating Effect</i>)	95
Tabel IV. 15 Hasil Uji Hipotesis (<i>Moderating Effect</i>).....	96
Tabel IV. 16 Ringkasan Uji Hipotesis.....	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar I. 1 Perkembangan pengguna <i>digital banking</i> global di Indonesia	13
Gambar I. 2 Volume transaksi <i>internet banking</i> bank digital di Indonesia	14
Gambar I. 3 Perkembangan nominal transaksi <i>e-money</i> di Yogyakarta	15
Gambar II. 1 Model Teori <i>Job Demands–Resources</i> (JD-R).....	27
Gambar II. 2 Kerangka <i>Grand Theory</i> Kepemimpinan Digital	43
Gambar II. 3 Model penelitian	45
Gambar III. 1 Full model SEM	66
Gambar IV. 1 Hasil <i>Outer Model</i>	81
Gambar IV. 2 Hasil <i>Inner Model</i>	88
Gambar IV. 3 Hasil Pengujian Hipotesis	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner penelitian disertasi.....	151
Lampiran 2. Uji Kelayakan (Perbandingan <i>r-square</i>) Variabel.....	155

ABSTRAK

Transformasi digital di sektor perbankan menuntut pengembangan sumber daya manusia yang kreatif, namun kepemimpinan konvensional masih membatasi optimalisasi kreativitas karyawan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan dengan menguji peran mediasi *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja, serta moderasi kesesuaian nilai individu–organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory* terhadap 250 karyawan perbankan swasta, dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja yang secara signifikan meningkatkan kreativitas karyawan. *Job crafting* menjadi mediator utama, sementara motivasi intrinsik memperkuat keterikatan kerja. Namun, kesesuaian nilai individu–organisasi tidak berperan sebagai moderator. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan digital dalam mendorong kreativitas melalui penguatan perilaku proaktif, motivasi internal, dan keterikatan kerja.

Kata kunci: kepemimpinan digital, kreativitas karyawan, *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja

ABSTRACT

Digital transformation in the banking sector requires the development of creative human resources; however, conventional leadership still limits the optimization of employee creativity. This study aims to analyze the effect of digital leadership on employee creativity by examining the mediating roles of job crafting, intrinsic motivation, and work engagement, as well as the moderating role of person–organization value fit. The study employs a quantitative approach with an explanatory design involving 250 private banking employees, analyzed using PLS-SEM. The results indicate that digital leadership has a positive effect on job crafting, intrinsic motivation, and work engagement, which in turn significantly enhance employee creativity. Job crafting serves as the main mediator, while intrinsic motivation strengthens work engagement. However, person–organization value fit does not function as a moderating variable. This study highlights the importance of digital leadership in fostering creativity through strengthening proactive behavior, internal motivation, and work engagement.

Keywords: digital leadership, employee creativity, job crafting, intrinsic motivation, work engagement

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

1.1.1 Isu Teoritis

1.1.1.1 Perluasan Teori Kepemimpinan Digital

Dokumen Komisi Eropa memperkenalkan konsep Industri 5.0 pada Januari 2021 dengan menekankan pergeseran dari paradigma Revolusi Industri 4.0 yang berorientasi pada otomatisasi, efisiensi produksi, dan integrasi teknologi digital (*AI, IoT, Big Data*) menuju pendekatan *Society 5.0* yang berpusat pada manusia (*human-centered*), di mana teknologi dimanfaatkan untuk menyelesaikan masalah sosial, meningkatkan kesejahteraan, dan menciptakan kualitas hidup yang lebih inklusif, sekaligus menegaskan peran strategis teknologi dan industri dalam mendorong transisi menuju digitalisasi kerja (Singh *et al.*, 2023). Perubahan ini menimbulkan pola komunikasi dan manajemen baru (Rydén *et al.*, 2024), sementara kepemimpinan tradisional dianggap sudah tidak memadai (Klein, 2020). Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya ditopang oleh kapabilitas teknologi, tetapi juga oleh kapabilitas kepemimpinan itu sendiri. Literatur kepemimpinan transformasional menunjukkan adanya dua pilar utama, yaitu *digital capability* dan *leadership capability*; faktor penentu utama tetap terletak pada aspek manusia, yakni bagaimana pemimpin mengintegrasikan kedua kapabilitas tersebut dalam praktik kepemimpinan digital yang adaptif dan berorientasi pada manusia, sehingga kepemimpinan digital menjadi krusial untuk membangun kolaborasi, menetapkan

visi, dan mengimplementasikan strategi digital (Abbu & Gopalakrishna, 2021; Bresciani *et al.*, 2021; de Araujo *et al.*, 2021). Kreativitas dan inovasi menjadi faktor kunci keberlangsungan organisasi (Anderson *et al.*, 2023). Teori kepemimpinan digital terbaru berkembang dari konsep awal *virtual leadership* menuju kerangka komprehensif yang mengintegrasikan kemampuan strategis digital, kompetensi teknologi dan orientasi *human-centric* (Ratajczak, 2022). Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak lagi semata ditentukan oleh kemampuan manajerial konvensional, melainkan juga oleh kapasitas pemimpin dalam membangun lingkungan kerja yang adaptif, kolaboratif, dan mendukung penciptaan nilai melalui pemanfaatan teknologi digital.

Temuan empiris menunjukkan kepemimpinan digital dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui mediasi *job crafting* dan moderasi kesesuaian nilai individu-organisasi, yang sejalan dengan Teori *Job Demand Resources* (JD- R) (Zhu *et al.*, 2022). Studi terkini menekankan peran kepemimpinan digital dalam transformasi digital, manajemen tim virtual dan inovasi (Tigre *et al.*, 2025; Ratajczak, 2022), serta pentingnya diferensiasi dari kepemimpinan tradisional (Tigre *et al.*, 2025). Studi yang menempatkan kepemimpinan digital sebagai antecedent utama kreativitas karyawan di tingkat mikro masih terbatas (Zhu *et al.*, 2022; Öngel *et al.*, 2024; Huang *et al.*, 2024).

Berbagai penelitian terkait peran kepemimpinan digital dalam mendorong kreativitas dapat dilihat pada Tabel I.1 berikut.

Tabel I.1. Penelitian kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan

No	Penulis	Variabel	Judul dan Isi Penelitian
1	Zhu <i>et al.</i> , (2022)	<i>Digital Leadership, Employee Job, Crafting, Employee, Creativity, PO Fit</i>	<i>Digital Leadership and Job creativity: The Role of Job crafting and Person-Organization Fit</i> Kepemimpinan digital berpengaruh meningkatkan kreativitas karyawan melalui <i>job crafting</i> dan kecocokan organisasi. Responden dari berbagai perusahaan di China.
2	Haigang <i>et al.</i> , (2024)	<i>Digital Leadership. Job Crafting, Power distance, Digital Creativity</i>	<i>Influence of Digital Leadership on Employees' Digital Creativity Based on the Research Perspective of the Mediating Effect of Job crafting</i> Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan, dengan <i>job crafting</i> sebagai variabel mediasi. Responden dari perusahaan digital di China.
3	Öngel <i>et al.</i> , (2023)	<i>Digital Leadership, Contextual Performance, Task Performance. Individual Creativity</i>	<i>Digital Leadership's Influence on Individual Creativity and Employee Performance: A View through the Generational Lens</i> Kepemimpinan digital dapat meningkatkan kreativitas individu dan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Responden dari industri manufaktur IT.
4	Ren <i>et al.</i> , (2025)	<i>Digital Leadership, Self Efficacy, Digital Creativity, Techno-overload</i>	<i>Exploring the nonlinear relationship between techno-overload and digital creativity in Industry 4.0 companies: the effects of digital leadership and digital self-efficacy</i> <i>Techno-overload</i> moderat dapat meningkatkan efikasi diri digital dan kreativitas, terutama dengan kepemimpinan digital yang tinggi. Responden dari <i>smart manufacture</i> di China selatan.
5	Xia, (2024)	<i>Digital transformational Leadership, Self Efficacy, Digital Creativity</i>	<i>How Digital Transformational Leadership Promotes Digital Creativity : A Dual-path Mediation Model</i> Kepemimpinan transformasional digital berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas digital. Responden dari <i>internet enterprises</i> .

Penelitian Zhu *et al.*, (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh dalam meningkatkan kreativitas karyawan melalui mekanisme *job crafting* dan kesesuaian nilai individu–organisasi. Haigang *et al.*, (2024) menyoroti budaya *power distance* sebagai moderator dalam menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan, sementara dalam penelitian Öngel *et al.*, (2023) dihasilkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas dan kinerja tidak dipengaruhi perbedaan generasi, selanjutnya, Ren *et al.*, (2025) dalam konteks berbeda menemukan bahwa pengelolaan *techno- overload* oleh pemimpin digital dapat memperkuat efikasi diri dan kreativitas, sejalan dengan temuan Xia (2024) mengenai pentingnya kesiapan mental dalam lingkungan kerja digital. Dimensi kepemimpinan digital meliputi aspek teknis, strategis, interpersonal serta karakter personal seperti keterbukaan (Saddique *et al.*, 2023; Tian *et al.*, 2021), efektivitas, dan keterlibatan karyawan (Tian *et al.*, 2021; Yang *et al.*, 2024), termasuk pemanfaatan teknologi untuk komunikasi dan pengambilan keputusan (Wang *et al.*, 2024). Kepemimpinan digital juga mendukung kolaborasi dalam pencapaian tujuan organisasi (Erhan *et al.*, 2022; Sofiyanto *et al.*, 2024), pengelolaan perubahan sejalan dengan transformasi digital (Karakose *et al.*, 2023) dan fleksibilitas kerja dalam adaptasi organisasi (Decuypere & Schaufeli, 2020).

Mengintegrasikan beberapa variabel mediasi seperti *job crafting*, keterikatan kerja, dan motivasi intrinsik serta moderasi kesesuaian nilai individu–organisasi dalam temuan penelitian terdahulu, perluasan teori ini memperkaya literatur kepemimpinan digital dari perspektif perilaku organisasi dan psikologi kerja (Li *et al.*, 2025).

1.1.1.2. Keterbatasan integrasi mekanisme mediasi dan moderasi

Penelitian terdahulu terbatas hanya menguji sebagian variabel mediasi seperti *job crafting* atau kesesuaian nilai individu–organisasi secara parsial, tanpa mengembangkan model terintegrasi yang melibatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja (Zhu *et al.*, 2022b; Wang *et al.*, 2022). Penelitian terdahulu yang merupakan dimensi dalam *person-organization fit theory* menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu–organisasi berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *job crafting* dan kreativitas karyawan. Zhu dan Zhang (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa *person–organization fit* meningkatkan pengaruh *job crafting* terhadap inovasi, sedangkan Kristof-Brown, Schneider, dan Su (2023) menjelaskan bahwa *supplementary fit* berupa keselarasan nilai, tujuan, dan sikap turut mendorong perilaku kerja proaktif dan efektivitas *job crafting*. Dalam konteks transformasi digital, kepemimpinan digital dituntut tidak hanya menguasai teknologi tetapi juga memiliki kemampuan strategis, interpersonal dan adaptif (Saddique *et al.*, 2023; Cheng dan Wang, 2023).

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan bersifat tidak langsung tetapi melalui mekanisme psikologis seperti motivasi intrinsik, keterikatan kerja dan *job crafting* (Zhu *et al.*, 2022b; Wang *et al.*, 2022). Integrasi variabel tersebut dengan mempertimbangkan variabel kesesuaian nilai individu–organisasi sebagai moderator (Zhu *et al.*, 2022c; Wang *et al.*, 2022) masih jarang diuji secara terpadu. Model *multi-path moderated mediation* menunjukkan bahwa efektivitas jalur mediasi dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian nilai individu–organisasi yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan

digital terhadap kreativitas (Zhang *et al.*, 2025; Wang *et al.*, 2025; Tims & Parker, 2020). Motivasi intrinsik dan keterikatan kerja juga berperan penting dalam mendukung kreativitas (Hadley, 2021), meskipun jika *job crafting* dilakukan berlebihan bisa menurunkan kreativitas karena dapat menguras energi kognitif (Wang & Lau, 2022). Kreativitas karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat keterikatan kerja, kesesuaian nilai individu–organisasi serta dukungan kepemimpinan (Ghazzawi *et al.*, 2021; Tian *et al.*, 2021; Wang *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2024). Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas bersifat lebih komprehensif karena melibatkan mekanisme mediasi dan moderasi yang saling terkait (Zhu *et al.*, 2022).

Studi terdahulu tentang kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan umumnya menguji hubungan langsung tanpa menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasarinya (Brunner *et al.*, 2023; Wang, 2025), sementara kreativitas sering muncul melalui proses berlapis seperti motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan *job crafting*. Penelitian yang mengintegrasikan teori *Job Demands–Resources (JD-R)* dan *Self-Determination Theory (SDT)* dalam satu model juga masih terbatas, padahal keduanya saling melengkapi. Teori JD-R menekankan pentingnya sumber daya kerja dalam membangun keterikatan, sedangkan SDT berfokus pada pemenuhan kebutuhan psikologis sebagai pendorong motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2020).

Sebagian besar studi hanya menguji satu mediator, seperti *job crafting* atau keterikatan kerja (Knight, 2023; Li *et al.*, 2024), sehingga belum sepenuhnya menangkap kompleksitas mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh

kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan. Penelitian ini mengembangkan model *moderated multiple mediation* untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kreativitas karyawan. Studi terdahulu jarang menyoroti peran kesesuaian nilai individu–organisasi, padahal aspek ini dapat memperkuat hubungan antara kondisi kerja dan perilaku proaktif seperti *job crafting* (Zhao, 2020; Subramanian, 2023). Mengintegrasikan *Job Demands–Resources Theory* dan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2020), penelitian ini dapat memperluas pemahaman teoretis tentang bagaimana kepemimpinan digital mendorong kreativitas dalam konteks kerja digital.

1.1.1.3 Penerapan Teori JD-R dalam konteks digitalisasi dan kepemimpinan belum optimal

Teori JD-R (*Job Demands–Resources*) merupakan kerangka utama dalam memahami dinamika sumber daya kerja, namun penerapan dalam menganalisis kepemimpinan digital sebagai bentuk sumber daya masih jarang dikaji dalam konteks digitalisasi. Tabel I.2 menunjukkan beberapa artikel ilmiah yang menggunakan Teori JD-R dalam konteks kepemimpinan digital.

Tabel I.2. *Job Demand Resources* dalam penelitian kepemimpinan digital

No	Penulis	Teori yang digunakan	Judul dan Isi Penelitian
1	Zhu et al., (2022b)	<i>Job Demand Resources Theory</i> dan <i>PO fit Theory</i>	<i>Digital Leadership and Job creativity: The Role of Job crafting and Person-Organization Fit</i> Penelitian menunjukkan kepemimpinan digital meningkatkan kreativitas karyawan melalui <i>job crafting</i> dan kecocokan organisasi.

2	Sun <i>et al.</i> , (2024)	<i>Job Demand Resources Theory</i>	<i>Digital leadership and deviant innovation: the roles of innovation self-efficacy and employee ambitions</i> Mengacu pada teori pemrosesan informasi sosial, makalah ini mengembangkan model kepemimpinan digital yang mempengaruhi perilaku inovasi yang menyimpang melalui ambisi karyawan.
3	Alkhayyal dan Bajaba, (2024)	<i>Job Demand Resources Theory</i>	<i>Countering technostress in virtual work environments: The role of work-based learning and digital leadership in enhancing employee well-being</i> Integrasi Teori <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R) untuk mengeksplorasi dampak <i>technostress</i> terhadap kesejahteraan karyawan dan memeriksa pembelajaran berbasis kerja dan kemampuan kepemimpinan digital sebagai penyangga dampak negatif ini melalui efek pelemahan kelelahan kerja.
4	Zia <i>et al.</i> , (2024)	<i>Job Demand Resources Theory</i>	<i>Digital job resources, digital engagement, digital leadership, and innovative work behaviour: a serial mediation model</i> Berdasarkan Teori <i>Job Demands-Resources</i> (JD-R), tujuan utama dari penelitian ini menguji dampak sumber daya pekerjaan digital, terutama pelatihan digital, dan komunikasi digital, terhadap keterlibatan digital karyawan.
5	Van Gelder <i>et al.</i> , (2022)	<i>Job Demand Resources Theory</i>	<i>Wellbeing in line managers during mandatory working from home: How work and personal factors combine</i> Penelitian ini mengeksplorasi keterampilan kepemimpinan digital dan preferensi segmentasi kehidupan kerja sebagai moderator antara pekerjaan yang bermakna dan kesejahteraan terkait pekerjaan.

Zhu *et al.*, (2022b) dalam penelitiannya menggabungkan Teori JD-R dan teori kesesuaian kerja–organisasi, menyatakan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh dalam meningkatkan kreativitas melalui mediasi *job crafting* dengan kesesuaian nilai individu–organisasi sebagai moderator yang memperkuat pengaruh tersebut. Penelitian ini menegaskan perlunya pengembangan Teori JD-R agar

mencakup peran kepemimpinan digital dan kesesuaian nilai dalam mendorong kreativitas di era digital. Penelitian Sun *et al.*, (2024) menemukan bahwa kepemimpinan digital juga memengaruhi perilaku inovatif menyimpang melalui ambisi karyawan dengan variabel *innovation self-efficacy* sebagai moderator yang sekaligus mengkritisi keterbatasan JD-R tradisional dalam menjelaskan inovasi non-konvensional pada organisasi digital.

Inovasi non-konvensional mencerminkan pembaruan cara kerja dan pola pikir di luar prosedur standar (Samuelsson, 2023). Melalui *job crafting*, karyawan merancang ulang tugas dan relasi kerja untuk menciptakan solusi kreatif (Yesuf *et al.*, 2023) yang diperkuat oleh motivasi intrinsik (Zhu *et al.*, 2024), keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2023) serta dukungan kepemimpinan digital dalam kolaborasi berbasis teknologi (Hassan *et al.*, 2025). Sinergi faktor ini dalam konteks perbankan swasta menjadi kunci inovasi non-konvensional guna mempercepat transformasi digital dan meningkatkan keunggulan kompetitif layanan.

Penelitian menunjukkan bahwa *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* memiliki keterbatasan dalam menjelaskan kompleksitas kerja digital, sehingga perlu diperluas dengan variabel seperti kepemimpinan digital, kesesuaian nilai individu–organisasi dan inovasi menyimpang (Zhu *et al.*, 2022b; Sun *et al.*, 2024). Alkhayyal dan Bajaba (2024) menegaskan pentingnya integrasi kepemimpinan digital dalam JD-R untuk mengurangi *technostress* pada kerja virtual, sedangkan Zia *et al.*, (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan variabel *digital engagement* memediasi pengaruh komunikasi digital terhadap perilaku inovatif. Van Gelder *et al.* (2022) juga menggunakan Teori JD-R dalam menjelaskan

kesejahteraan manajer selama *mandatory working from home*.

Landasan teori penelitian ini menegaskan bahwa *job crafting* tidak lagi sekadar penyesuaian tugas, relasi dan kognisi (Liu *et al.*, 2023), tetapi juga mencerminkan perilaku proaktif berbasis *regulatory focus* baik secara perilaku maupun kognitif (Zhang dan Parker, 2024). Integrasi kepemimpinan digital dan keterikatan kerja diperlukan untuk memperkaya pemahaman teoretis. Studi terkini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan digital mampu meningkatkan kreativitas karyawan melalui mediasi *job crafting*, diperkuat oleh motivasi intrinsik dan keterikatan kerja serta dimoderasi oleh kesesuaian nilai individu- organisasi yang memperkuat hubungan tersebut (Wang *et al.*, 2022). Perspektif ini memperluas penerapan model JD-R dalam konteks digital, yang masih terbatas menjelaskan dinamika kerja digital modern.

1.1.1.4. Keterbatasan aplikasi *Self-Determination Theory (SDT)* pada kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan

Penelitian tentang integrasi SDT dalam kepemimpinan digital masih terbatas, sementara pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terbukti meningkatkan motivasi intrinsik yang dapat mendorong kreativitas karyawan (Liu *et al.*, 2023). Ketiga kebutuhan dasar psikologis ini menjadi mekanisme utama yang menjembatani dukungan otonomi dengan kreativitas (Liu *et al.*, 2023). Tabel I.3 merangkum sejumlah artikel yang menerapkan *Self-Determination Theory* dalam konteks kepemimpinan digital.

Tabel I 3. *Self Determination Theory* dalam penelitian kepemimpinan digital

No	Penulis	Teori yang digunakan	Judul dan Isi Penelitian
1	Bindel Sibassaha <i>et al.</i> , (2025)	<i>Social Cognitive Theory</i> dan <i>Self-Determination Theory</i>	<i>Influence of digital transformation on employee innovative behavior: roles of challenging appraisal, organizational culture support, and transformational leadership style</i> Penelitian ini menyelidiki hubungan antara transformasi digital (DT), <i>challenging appraisal</i> (CA), <i>organizational culture support</i> (OCS), gaya kepemimpinan transformasional (TLS), dan perilaku inovatif karyawan (EINB) di sektor perbankan Brazzaville.
2	Jayawardena <i>et al.</i> , (2023)	<i>Self-Determination theory</i> dan <i>Social Exchange Theory</i>	<i>Exploring the Challenges in Developing and Managing Digital Agility Among Sri Lankan Family Business Owners During the Economic Crisis Situation</i> Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah mengeksplorasi tantangan pasca pandemi yang sedang berlangsung dalam mengembangkan dan mengelola kelincahan digital di antara pemilik bisnis keluarga Sri Lanka.
3	Garrido (2025)	<i>Self-Determination Theory</i>	<i>Leading collaborative change amid a crisis: a framework to liberate a team's leadership skills and promote sales performance</i> Penelitian ini bertujuan memperkenalkan model alternatif, “volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas dan ambiguitas (VUCA), <i>Virtue and Vice</i> (3V) untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan, mendorong perubahan kolaboratif organisasi, serta berdampak pada kinerja penjualan selama krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya.

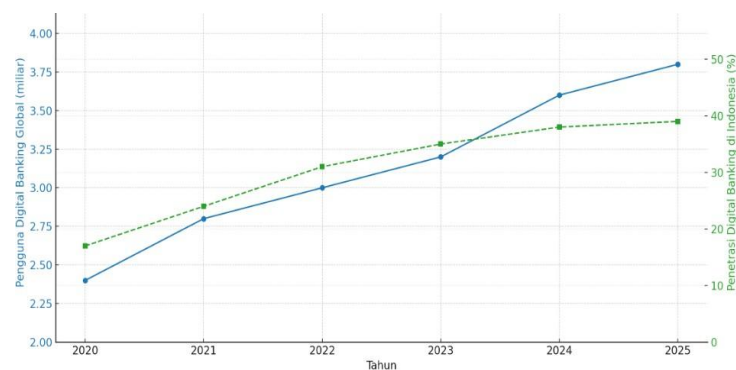
Bindel Sibassaha *et al.*, (2025) mengkaji keterkaitan SDT dengan transformasi digital, *challenging appraisal*, dukungan budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif di sektor perbankan. Brazzaville. Jayawardena *et al.*, (2023) menyoroti peran SDT dalam mengatasi tantangan kelincahan digital dalam konteks bisnis keluarga di Sri Lanka pasca pandemi, sedangkan Garrido (2025) mengintegrasikan kerangka VUCA, *Virtue and Vice* dengan SDT untuk meningkatkan kepemimpinan tim dan kinerja penjualan di masa krisis. Melengkapi keterbatasan studi terkait *Self Determination Theory*, Liu *et al.*, (2024b) dan Wu *et al.*, (2024) menegaskan pentingnya motivasi intrinsik dalam penerimaan teknologi baru dan penciptaan inovasi berkelanjutan. Penerapan *Self Determination Theory* dalam konteks kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan masih jarang diteliti dalam studi terdahulu, sehingga layak menjadi fokus eksplorasi lanjutan.

1.1.2 Kesenjangan Empiris

Kesenjangan kontekstual muncul karena studi tentang kepemimpinan digital, *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja masih didominasi sektor manufaktur, teknologi, dan dalam konteks internasional (Knight, 2021; Gonlepa, 2023; Li, 2024), sementara riset di perbankan Indonesia masih terbatas, padahal sektor ini tengah mengalami percepatan transformasi digital, khususnya di perbankan swasta. Perbankan swasta nasional yang dimaksud dalam konteks penelitian ini adalah digital perbankan tradisional yang merupakan perluasan digital dari bank konvensional yang masih bergantung pada sistem dan struktur fisik lama (Hou, 2023; Shanti *et al.*, 2023) bukan bank digital penuh (*digital-only bank* atau

neobank) yang beroperasi sepenuhnya tanpa cabang fisik dan mengandalkan arsitektur *digital-native* untuk seluruh proses layanan.

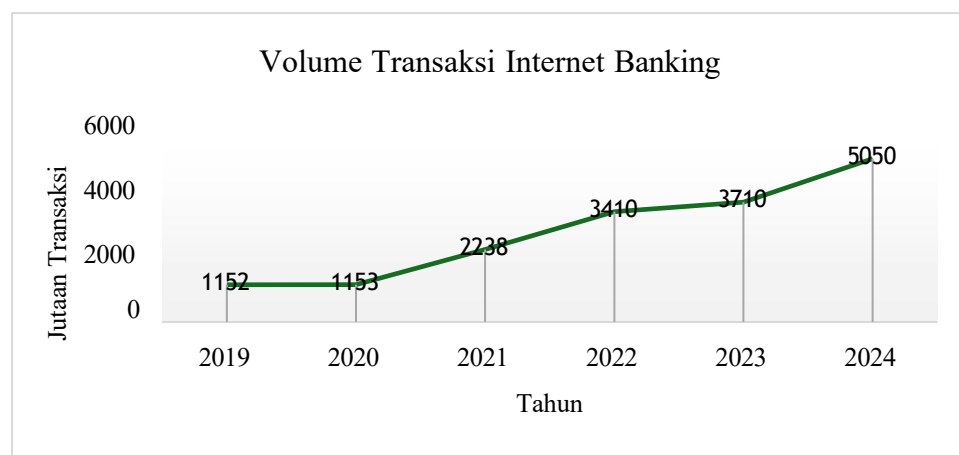
Secara global, data terkait pengguna layanan perbankan digital diproyeksikan meningkat dari 2,4 miliar pada tahun 2020 menjadi 3,8 miliar pada tahun 2025 (Statista, 2024). Di Indonesia, pengguna layanan perbankan digital naik dari 17% (2020) menjadi 39% (sebelum tahun 2025) (Market Research Indonesia, 2025), didorong adopsi *fintech*, QRIS, dan *neobank*, meskipun kenaikannya masih di bawah negara maju seperti Tiongkok, Brasil, dan Inggris yang telah melampaui 60%. Hal ini menyoroti pentingnya penelitian yang lebih mendalam di sektor perbankan Indonesia untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi adopsi dan keterlibatan pengguna dalam konteks yang lebih lokal. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam proses *job crafting*, di mana karyawan dapat menyesuaikan pekerjaan agar lebih sesuai dengan motivasi internal, sehingga keterikatan kerja dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan transformasi digital. Perkembangan pengguna digital banking dapat dilihat pada Gambar I.1 berikut.



Sumber : *Market Research Indonesia* (2025)

Gambar I.1. Perkembangan pengguna *digital banking* global di Indonesia

Kebijakan pemerintah dan regulator berperan penting dalam menghadapi era Bank 5.0 yang menentukan daya saing dan keberlanjutan industri perbankan (Haryono, 2024). OJK memperkuat arah digitalisasi melalui POJK No. 12/POJK.03/2021 tentang Bank Umum. Pertumbuhan transaksi digital di sektor perbankan Indonesia menunjukkan peluang strategis yang signifikan bagi bank swasta yang mengadopsi model bisnis digital. Data OJK dan Bank Indonesia menunjukkan kinerja positif, dengan penyaluran dana perbankan tahun 2024 mencapai Rp12.264 triliun, tumbuh 5,5% dari Rp11.621 triliun pada tahun 2023, didorong oleh stabilitas ekonomi, inovasi digital, dan meningkatnya kepercayaan publik.



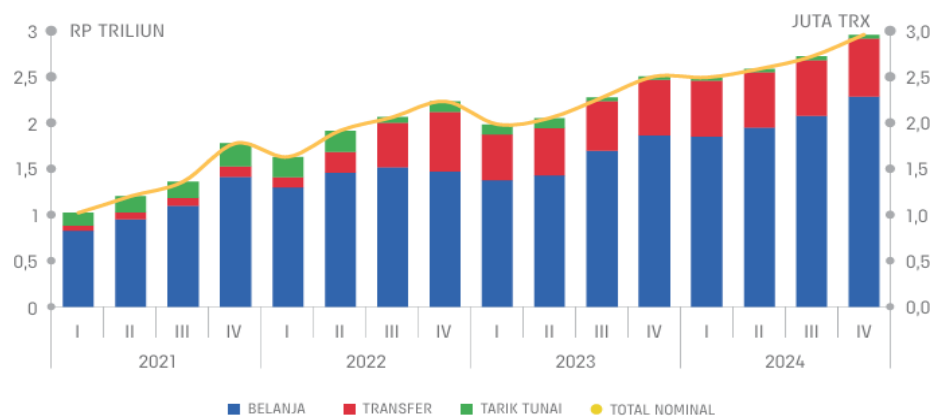
Sumber : <https://www.bi.go.id> (2025)

Gambar I.2. Volume transaksi internet banking bank digital di Indonesia

Pada gambar I.2 menunjukkan data dari Bank Indonesia dimana terdapat lonjakan volume transaksi *internet banking* yang mencapai 5 miliar transaksi pada tahun 2024. Angka ini mencerminkan pertumbuhan sebesar 36% dibandingkan

dengan tahun sebelumnya, di mana volume transaksi tercatat sebesar 3.710 juta transaksi. Pertumbuhan ini menandai percepatan adopsi teknologi digital dan membuka peluang bagi bank swasta untuk memperluas pangsa pasar, termasuk segmen masyarakat yang sebelumnya belum memiliki akses perbankan atau *under-banked*, sehingga mendukung inklusi keuangan (Bank Indonesia, 2024).

Lonjakan volume transaksi *internet banking* ini mencerminkan adopsi yang semakin cepat terhadap teknologi digital serta peluang untuk meningkatkan inklusi keuangan di Indonesia dapat dilihat pada Gambar I.3 berikut.



Sumber : Bank Indonesia

Sumber : <https://www.bi.go.id> (2025)

Gambar I.3. Perkembangan nominal transaksi *e-money* di Yogyakarta

Transformasi digital menuntut perbankan swasta memiliki kepemimpinan yang visioner, *agile* dan berbasis data, namun praktik di lapangan masih cenderung birokratis sehingga memperlambat digitalisasi dan menghambat kreativitas karyawan (Zhuang, Liu, & Yu, 2024).

Secara teoretis, faktor kepemimpinan digital, *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja diyakini berperan penting dalam membangun

keaktivitas, tetapi bukti empiris yang menguji hubungan komprehensif keempat faktor tersebut terutama di sektor perbankan masih terbatas (Wang *et al.*, 2025; Ye, 2025). Sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor manufaktur dan pendidikan (Zhuang *et al.*, 2024). Penelitian ini penting untuk menjelaskan mekanisme psikologis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan melalui *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, serta memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif di perbankan (Salanova *et al.*, 2022).

Fenomena di perbankan swasta nasional sedang menunjukkan digitalisasi cepat, namun efektivitas kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan belum optimal, sehingga diperlukan pengujian empiris yang lebih komprehensif. Terdapat *gap* penelitian yang masih bersifat kontekstual karena sebagian besar temuan berasal dari industri TI dan manufaktur (Wang *et al.*, 2025; Zhuang *et al.*, 2024), sedangkan bukti empiris pada penelitian di sektor perbankan swasta nasional masih terbatas. Kreativitas karyawan di bank swasta belum menjadi budaya organisasi (Salanova *et al.*, 2022), beberapa variabel yang memengaruhi kreativitas karyawan muncul secara parsial dan dipengaruhi oleh faktor seperti kepemimpinan digital, *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja, serta kesesuaian nilai. Penelitian ini berupaya menguji model teoritis secara komprehensif yang menjelaskan peran faktor tersebut dalam meningkatkan kreativitas karyawan di sektor perbankan lokal. Kesenjangan utama yang ditemui pada perbankan swasta nasional, yaitu: kepemimpinan masih didominasi oleh gaya konvensional dan birokratis sehingga kapasitas kepemimpinan digital belum efektif dan dapat memperlambat

transformasi (Zhuang, Liu, & Yu, 2024), demikian pula praktik *job crafting* masih terbatas dikarenakan karyawan lebih banyak mengikuti prosedur yang terstandarisasi, sementara adaptasi proaktif tampak hanya pada generasi muda yang terbuka terhadap teknologi (Wang *et al.*, 2025), keterikatan kerja bervariasi antarunit, di mana unit digitalisasi lebih terikat dibanding unit dengan tekanan target tinggi (Ye, 2025), motivasi intrinsik masih dipengaruhi faktor ekstrinsik seperti gaji dan bonus, sehingga perannya sebagai mediator belum teruji kuat (Salanova *et al.*, 2022), kreativitas karyawan masih tergantung pada divisi parsial serta belum melembaga sebagai budaya organisasi (Zhuang *et al.*, 2024). Penelitian ini penting untuk menguji secara komprehensif hubungan mediasi dan moderasi antarvariabel guna menjelaskan fenomena kreativitas karyawan di perbankan swasta nasional berbasis bukti empiris. Selain tantangan eksternal, dinamika sumber daya manusia juga menjadi faktor penentu keberhasilan. Nasrulloh *et al.* (2025) menemukan bahwa *grit*, *self-efficacy*, dan *transformational leadership* secara signifikan memengaruhi praktik *job crafting* dan keterikatan kerja pada karyawan perbankan, namun struktur organisasi yang kaku dan regulasi yang ketat membatasi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan peran secara mandiri, sehingga *job crafting* belum optimal dan keterikatan kerja belum merata, khususnya di organisasi dengan sistem birokratis dan pengawasan tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas strategi digital tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknologi semata, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia secara adaptif dan inovatif.

Transformasi digital dan persaingan yang semakin intens di sektor

perbankan telah memunculkan tekanan struktural terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya pada posisi *front liner* dan tenaga pemasaran. Dalam konteks tersebut, kebijakan seperti pensiun dini atau *mandatory early exit* menjadi menarik untuk dikaji karena dapat memengaruhi bagaimana karyawan memandang dan mengorganisasi ulang pekerjaannya. Secara teoretis, konsep *job crafting* yang dikemukakan oleh Amy Wrzesniewski dan Jane E. Dutton (2001) menyatakan bahwa individu secara proaktif dapat mengubah batasan tugas (*task-crafting*), relasi (*relational-crafting*), dan persepsi kognisi atas pekerjaan mereka untuk meningkatkan makna dan keterlibatan kerja. *Job crafting* memerlukan adanya wawasan karier yang cukup agar karyawan memiliki motivasi intrinsik dari dalam diri pribadi untuk merancang ulang peran dan pekerjaan, bila individu menyadari bahwa masa depan kariernya sangat terbatas atau bahwa posisinya akan segera berakhir, maka motivasi untuk melakukan *crafting* cenderung menurun.

Dalam perbankan swasta hal berikut ini, yaitu: (i) kebijakan usia kerja yang kaku atau pensiun dini dapat memicu pengurangan dalam memaknai pekerjaan dan menurunkan peluang bagi karyawan untuk melakukan *job crafting*, (ii) institusi yang memungkinkan jalur karier panjang dan karier fleksibel akan mendukung *job crafting* yang lebih aktif, dan (iii) dalam konteks digitalisasi perbankan, kemampuan karyawan untuk melakukan *job crafting* misalnya mengalihkan tugas *front liner* ke peran *digital/advisory* menjadi faktor kunci adaptasi organisasi dan individu.

Perbankan swasta digital di Indonesia menghadapi konteks bisnis yang kompleks, yaitu antara lain peluang pertumbuhan transaksi digital yang besar,

persaingan yang ketat dengan bank besar dan *fintech*, tuntutan kepatuhan regulasi dan keamanan serta tantangan manajemen SDM yang adaptif. Keberhasilan jangka panjang bergantung pada integrasi antara efisiensi operasional, inovasi produk, serta penguatan keterikatan dan kemampuan berinovasi karyawan, sehingga bank dapat mempertahankan profitabilitas dan keunggulan kompetitif di era digitalisasi perbankan nasional.

1.2. Kebaruan Penelitian

Berdasarkan pengkajian sejumlah studi yang relevan maka diperoleh kebaruan dalam penelitian ini :

Pertama, Model Teoritis Terpadu. Penelitian ini mengusulkan pendekatan *moderated multiple mediation* yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kreativitas karyawan melalui *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja, dengan kesesuaian nilai individu– organisasi sebagai moderator (Zhu *et al.*, 2022). Hubungan tiap variabel telah dikaji secara parsial, namun penelitian sebelumnya belum banyak mengeksplorasi interaksi simultan seluruh faktor tersebut dalam konteks kepemimpinan digital. Studi terdahulu menunjukkan bahwa *job crafting* meningkatkan kreativitas melalui keterikatan kerja (Lichtenthaler & Fischbach, 2021), kepemimpinan digital memengaruhi kreativitas melalui *knowledge sharing* dan *innovation self-efficacy* (Liu *et al.*, 2024), serta pengaruh ini diperkuat oleh kesesuaian nilai individu–organisasi (Zhang *et al.*, 2022), selain itu *cognitive job crafting* terbukti meningkatkan kreativitas dalam situasi ketidakamanan kerja (Wang & Li, 2025). Penelitian ini menambahkan keterikatan kerja sebagai mediator (Tian *et al.*, 2021; Liu *et al.*, 2024) dan motivasi intrinsik sebagai mediator

tambahan sesuai rekomendasi Siyal *et al.* (2021).

Kedua, Integrasi tiga teori besar. Penelitian ini mengintegrasikan tiga teori utama *Digital Leadership Theory*, *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, dan *Self-Determination Theory (SDT)* dalam satu kerangka konseptual untuk memberikan pemahaman holistik tentang dinamika kepemimpinan digital (Zhu *et al.*, 2022). Integrasi SDT dan Teori JD-R menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (*autonomy, competence, relatedness*) memediasi pengaruh *job crafting* terhadap keterikatan kerja (Wang *et al.*, 2025). *Job crafting* berfungsi tidak hanya sebagai strategi struktural melainkan sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat keterikatan dan motivasi intrinsik karyawan. Menggabungkan ketiga teori tersebut dalam model empiris penelitian ini, menawarkan pemahaman komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan digital dapat memenuhi kebutuhan psikologis karyawan (SDT) sekaligus mengelola tuntutan dan sumber daya pekerjaan (Teori JD-R) secara simultan untuk meningkatkan motivasi, keterikatan, dan kinerja di era transformasi digital perbankan.

Ketiga, Konteks Lokal Spesifik. Pemilihan responden dari perbankan swasta nasional di Daerah Istimewa Yogyakarta didasarkan pada tiga alasan yaitu pertama, perbankan swasta memiliki peran strategis dalam ekonomi lokal, dengan total aset mencapai Rp110,7 triliun dan kontribusi besar terhadap pembiayaan UMKM, sehingga konteks ini relevan untuk menganalisis dinamika kepemimpinan dan kreativitas yang berdampak langsung pada perekonomian daerah (OJK, 2024). Kedua, persaingan digital yang ketat menuntut peningkatan kreativitas.

Berdasarkan *Sharing Vision IT Business Outlook* (2022), BCA *Mobile* memimpin pangsa pasar digital banking (52,1%), diikuti Livin' Mandiri (28,9%), BNI *Mobile* (22,9%), dan BRI_{mo} (17,5%), sementara kinerja keuangan bank swasta nasional (*Return On Assets*) masih di bawah bank BUMN (Rambe *et al.*, 2023). Ketiga, bank swasta nasional di DIY mudah diakses dan memungkinkan pengumpulan data empiris yang kontekstual. Studi Lin dan Ma (2022) menunjukkan bahwa pemahaman konteks lokal memperkuat inovasi dan keterikatan karyawan, sedangkan Zhu *et al.* (2022a) menegaskan pentingnya konteks budaya dan regional dalam efektivitas kepemimpinan digital.

1.3. Perumusan Masalah

Penelitian ini berupaya menjawab bagaimana integrasi *Job Demands–Resources Theory* dan *Self-Determination Theory* dalam *model moderated multiple mediation* mampu memberikan solusi empiris atas kreativitas karyawan di perbankan swasta dengan menjelaskan peran kepemimpinan digital melalui mekanisme *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja serta penguatan kesesuaian nilai individu–organisasi sebagai faktor pemoderasi.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi kreativitas karyawan secara tidak langsung melalui rangkaian mekanisme *job crafting* yang menumbuhkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, serta sejauh mana kesesuaian nilai individu–organisasi memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan *job crafting* pada perbankan swasta?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini diantaranya yaitu :

- a. Mengkaji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja.
- b. Menilai peran mediasi mekanisme psikologis terhadap kreativitas karyawan.
- c. Menguji peran kesesuaian nilai individu-organisasi sebagai moderator dalam hubungan kepemimpinan digital dan *job crafting*.
- d. Memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan nilai dan budaya digital organisasi.

1.6. Kontribusi Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengayaan teoritis dan praktis sebagai berikut:

1.6.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini mengintegrasikan dan memperluas tiga kerangka teori utama untuk memahami pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan dalam organisasi yang terdigitalisasi.

Pertama, *Digital Leadership Theory* menekankan kompetensi strategis pemimpin dalam memandu transformasi digital (Avolio *et al.*, 2000). Kedua, *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* menyoroti peran proaktif karyawan dalam mengelola tuntutan kerja melalui *job crafting* (Schaufeli & Bakker, 2004). Ketiga, *Self-Determination Theory (SDT)* menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik mendorong keterikatan dan perilaku kreatif (Ryan & Deci, 2000). Integrasi ketiga teori ini menghasilkan model *moderated multiple mediation* dengan *job crafting*,

motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja sebagai mediator serta kesesuaian nilai individu–organisasi sebagai moderator (Ryan & Deci, 2023). Model ini memperkaya pemahaman mekanisme tidak langsung antara kepemimpinan digital dan kreativitas, sekaligus menjawab keterbatasan studi terdahulu yang belum menguji jalur mediasi ganda secara simultan (Xu *et al.*, 2025).

Model ini mengadopsi Teori JD-R dan SDT dalam konteks digital, menyoroti bagaimana pemenuhan kebutuhan psikologis utama yaitu autonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam mendorong kreativitas. *Job crafting* merupakan respons proaktif terhadap tantangan digital yang meningkatkan motivasi intrinsik, memperkuat keterikatan kerja, sehingga memicu kreativitas, dengan kesesuaian nilai individu–organisasi yang dapat memperkuat hubungan kepemimpinan digital terhadap *job crafting* tersebut (Wang *et al.*, 2025).

Studi ini memberikan kontribusi teoretis melalui pengembangan model integratif yang mengaitkan kepemimpinan digital, motivasi, dan kreativitas serta memperluas penerapan JD-R dan SDT dalam konteks digital perbankan Indonesia (Díaz Andrade, 2023).

1.6.2 Kontribusi Manajerial

Pengujian model dilakukan pada bank swasta nasional di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang menghadapi perubahan digitalisasi dalam konteks lokal. Organisasi akan lebih siap menghadapi perubahan apabila mampu mempertahankan talenta unggul karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif serta adaptif. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kontribusi kreativitas karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Implikasi praktis

penelitian ini mencakup empat aspek utama:

- a. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kepemimpinan digital, dalam kerangka kepemimpinan digital, pelatihan dan pengembangan menjadi kunci peningkatan kompetensi agar selaras dengan tuntutan transformasi organisasi (Zhu *et al.*, 2022a; Wang *et al.*, 2025). Program pelatihan ini diarahkan untuk memperkuat kemampuan teknis, strategis dan pemanfaatan teknologi digital dalam pengambilan keputusan berbasis data.
- b. Kebijakan kerja fleksibel sebagai pendorong *job crafting*. Penerapan desain kerja yang fleksibel dan partisipatif mendorong karyawan menyesuaikan peran sesuai minat dan kekuatan pribadi, memperkuat rasa memiliki serta meningkatkan keterikatan kerja dan perilaku kreatif (Yang *et al.*, 2021).
- c. Penguatan kesesuaian nilai individu–organisasi. Rekrutmen berbasis nilai membantu menciptakan keselarasan antara nilai personal dan budaya organisasi, memperkuat komitmen, loyalitas serta retensi karyawan yang memiliki kesesuaian nilai tinggi (Zhu *et al.*, 2022a).
- d. Sistem insentif untuk mendorong kreativitas. Sesuai prinsip *Self-Determination Theory*, sistem insentif sebaiknya tidak hanya dalam bentuk kompensasi finansial tetapi juga pengakuan intrinsik yang memperkuat motivasi internal dan otonomi kerja sebagai pemicu kreativitas berkelanjutan (Zhu *et al.*, 2022a; Haigang *et al.*, 2024).

1.6.3 Kontribusi Metodologis

Pendekatan inovatif penelitian ini terletak pada pengembangan model mediasi–moderasi komprehensif yang mengintegrasikan *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja sebagai mediator, serta kesesuaian nilai individu–organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas (Zhu *et al.*, 2022a; Wang *et al.*, 2025). Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan digital sebagai sumber daya strategis dalam era transformasi teknologi, sekaligus menyoroti mekanisme psikologis dan kesesuaian nilai dalam menciptakan kreativitas berkelanjutan, serta diperkuat dengan integrasi *JD-R Theory* dan *Self-Determination Theory* (SDT) (Díaz Andrade, 2023; Xu *et al.*, 2025), dan menambah bukti empiris dengan konteks penelitian pada sektor perbankan swasta Indonesia. Urgensinya terletak pada upaya memperluas pemahaman akademik mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kreativitas karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

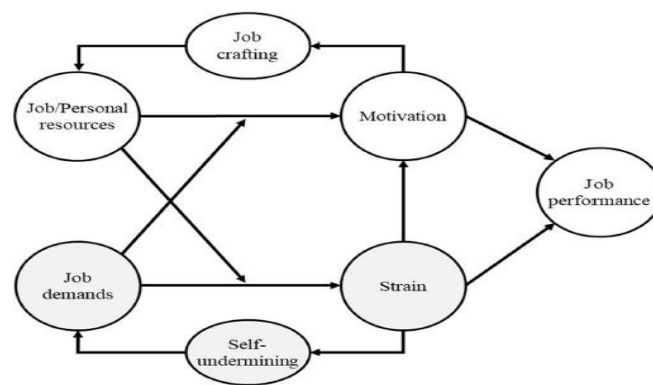
2.1 Teori Utama dan Teori Pendukung

2.1.1 *Job Demands-Resources (JD-R)* sebagai teori utama

Teori *Job Demands-Resources (JD-R)* dikembangkan untuk menjelaskan hubungan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya kerja (*job resources*) dalam memengaruhi motivasi dan kesejahteraan karyawan. Berakar dari model *Job Demand-Control* (Karasek, 1979) dan kemudian ditambahkan oleh *Effort-Reward Imbalance* (Siegrist, 1996), JD-R pertama kali diperkenalkan oleh Bakker dan Demerouti (2001) melalui *The Job Demands-Resources Model of Burnout*. Teori ini menegaskan bahwa keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya kerja menjadi kunci untuk mencegah *burnout* serta dapat meningkatkan keterikatan kerja dan kinerja (Bakker & Demerouti, 2023).

Model JD-R membagi karakteristik pekerjaan menjadi dua, *Job Demands*, berupa tuntutan fisik, psikologis, sosial, atau organisasi yang memerlukan upaya tinggi dan dapat berpotensi menimbulkan stres serta *Job Resources*, yaitu faktor-faktor seperti otonomi, dukungan sosial, dan umpan balik yang dapat memperkuat motivasi (Van Veldhoven *et al.*, 2020). Perkembangan berikutnya, Bakker dan Demerouti (2007) menambahkan dua proses paralel, yaitu proses stres yang dapat memicu *burnout* dan juga proses motivasi yang dapat meningkatkan keterikatan. Schaufeli dan Bakker (2008–2010) selanjutnya memperluas teori ini dengan konsep keterikatan kerja (*vigor, dedication, absorption*) sebagai kebalikan dari proses stress yang dapat menghasilkan *burnout*, dimana terdapat dimensi *personal resources*

seperti efikasi diri, optimisme, dan resiliensi agar lebih relevan dalam konteks digital dan kerja *hybrid* (Barreiro & Treglown, 2020; Bakker, 2021). *Job crafting* menjadi penting dalam studi terkini adalah sebagai upaya proaktif individu dalam menyesuaikan tuntutan dan sumber daya kerja untuk menjaga keseimbangan dan meningkatkan performa (Tims & Bakker, 2021; Radic *et al.*, 2020). Teori *Job Demands–Resources (JD-R)* selanjutnya diproposisikan dalam model pada Gambar II.1.



Sumber : Bakker & Demerouti (2023)

Gambar II.1. Model Teori Job Demands–Resources (JD-R)

Model JD-R menjelaskan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan kelelahan dan *burnout*, sedangkan sumber daya yang cukup akan meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2023).

2.1.2 *Self Determination Theory (SDT)* sebagai Teori Pendukung

Self-Determination Theory (SDT) merupakan teori motivasi yang menekankan adanya dorongan alami manusia untuk berkembang menuju aktualisasi diri (Ryan & Deci, 2023). Tradisi humanistik Maslow (1943) dan Rogers

(1951) menjadi akar teori SDT ini. Teori ini dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (1985) melalui karya *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* yang membedakan motivasi intrinsik sebagai dorongan melakukan sesuatu karena kepuasan internal dan motivasi ekstrinsik yang muncul karena faktor eksternal seperti imbalan atau tekanan. SDT berlandaskan pada tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang jika terpenuhi akan meningkatkan motivasi, kesejahteraan, dan kinerja individu (Deci & Ryan, 2023).

Teori ini kemudian diperluas melalui sejumlah sub-teori, antara lain *Cognitive Evaluation Theory (CET)* mengulas tentang kontrol dan informasi dalam motivasi intrinsik, *Organismic Integration Theory (OIT)* mengenai internalisasi motivasi ekstrinsik, *Basic Psychological Needs Theory (BPNT)* sebagai fondasi kesejahteraan, *Goal Contents Theory (GCT)* tentang perbedaan tujuan intrinsik dan ekstrinsik, serta *Relationships Motivation Theory (RMT)* yang menyoroti pentingnya keterhubungan sosial (Ryan & Deci, 2000). SDT dalam konteks modern banyak diterapkan di bidang organisasi, pendidikan dan digitalisasi kerja. Riset terbaru milik Gagné *et al.*, (2024) menjelaskan relevansi SDT dalam lingkungan kerja digital, sedangkan riset oleh Liu *et al.* (2024) menyoroti peran teori ini dalam inovasi dan kepemimpinan digital. Tidak adanya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat mengakibatkan penurunan kesejahteraan dan motivasi, sedangkan jika kebutuhan psikologis dasar terpenuhi maka akan menciptakan pertumbuhan dan integritas diri yang berkelanjutan (Deci *et al.*, 2023; Ryan & Deci, 2020).

2.2 Penelitian kepemimpinan digital sebelumnya

Tabel II.1 memuat ringkasan riset tentang kepemimpinan digital sebelumnya, yang dapat digunakan sebagai panduan dan mempermudah peneliti menelaah riset terdahulu.

Tabel II. 1 Jurnal penelitian kepemimpinan digital pada riset terdahulu

No	Penulis	Judul dan isi Penelitian
1.	Al Issa, H.E. (2024)	<i>Digital Innovation Drivers in Retail Banking: The Role of Leadership and Organizational Support.</i> Kepemimpinan adaptif dan dukungan manajerial sangat penting untuk mempercepat transformasi digital dan budaya inovatif di perbankan ritel.
2.	Porfirio, J.A. <i>et al.</i> (2024)	<i>Factors Affecting Digital Transformation in Banking</i> Kajian ini menyoroti pentingnya kepemimpinan visioner dan budaya kolaboratif dalam keberhasilan transformasi digital perbankan dan peningkatan daya saing.
3.	Wang, T., Lin, X., & Fan, X. (2022)	<i>Digital Leadership and Exploratory Innovation: From the Dual Perspectives of Strategic Orientation and Organizational Culture</i> Pemimpin digital bank perlu mendorong strategi dan budaya eksperimen untuk inovasi produk dan layanan keuangan berbasis teknologi.
4.	Karakose, T. (2022)	<i>The Development and Evolution of Digital Leadership</i> Artikel ini membahas kepemimpinan digital di bank, mengintegrasikan strategi TI, kepatuhan regulasi, dan pengalaman pelanggan digital.
5.	Espina-Romero, L. (2023)	<i>Digital Leadership in an Ever-Changing World</i> Penelitian ini membahas peran pemimpin bank dalam menghadapi disrupsi digital melalui mobile banking dan analitik data.
6.	Ly, B. <i>et al.</i> (2023)	<i>The Interplay of Digital Transformational Leadership and Organizational Learning</i> Studi ini mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional-digital dengan pembelajaran organisasi, menemukan bahwa pemimpin visioner mendorong adopsi teknologi untuk kinerja bisnis.
7.	Zhu <i>et al.</i> , (2022)	<i>Digital Leadership and Job creativity: The Role of Job crafting and Person-Organization Fit</i> Penelitian menunjukkan kepemimpinan digital meningkatkan kreativitas karyawan melalui job crafting dan kecocokan organisasi.
8.	Schuster, T. (2023)	<i>Conceptualising Digital Leadership and Its Influences on Innovation Performance</i> Artikel ini menjelaskan peran pemimpin digital dalam mendorong inovasi perbankan melalui visi teknologi dan analisis data.
9.	Tagscherer, F. & Eberl, P. (2024)	<i>The Digital Leadership Emerging Construct: A Multi- Method Approach</i> Studi ini menciptakan kerangka untuk mengukur kapabilitas pemimpin digital dalam perbankan, termasuk literasi data dan kepemimpinan transformasional.
10.	Sacavém, A. (2025)	<i>Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Responsible Innovation</i> Penelitian ini mengkaji peran etis pemimpin digital di sektor keuangan dalam adopsi teknologi dan keamanan data.

Berbagai literatur internasional menegaskan bahwa kepemimpinan digital merupakan elemen kunci dalam percepatan transformasi perbankan menuju era digital yang berkelanjutan. Menurut Al Issa (2024), kepemimpinan digital berperan dalam menumbuhkan budaya inovatif melalui gaya kepemimpinan adaptif dan dukungan manajerial yang kuat. Porfirio *et al.* (2024) menekankan pentingnya kepemimpinan visioner yang mampu mengombinasikan strategi digital dan budaya kolaboratif dalam mempercepat digitalisasi layanan keuangan. Dilihat dari perspektif strategi dan budaya organisasi, Wang, Lin, dan Fan (2022) melihat pemimpin digital sebagai penggerak orientasi strategis dan eksperimen teknologi, termasuk kolaborasi dengan *fintech* dan implementasi *open API (Application Programming Interface)*. Karakose (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan digital sebagai proses pengaruh sosial yang dimediasi teknologi, di mana dalam konteks ini pemimpin bank harus menyeimbangkan strategi TI, kepatuhan regulasi dan pengalaman pelanggan digital. Pandangan serupa dikemukakan oleh riset Espina-Romero (2023) yang menyoroti pentingnya peran adaptif pemimpin bank dalam memanfaatkan *mobile banking* dan data analisis guna menjaga kepercayaan nasabah di tengah disrupsi digital.

Ly *et al.*, (2023) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional-digital mendorong pembelajaran organisasi dan adopsi teknologi seperti otomatisasi kredit dan *big data*. Zhu (2022) mengaitkan kepemimpinan digital dengan peningkatan kreativitas melalui *job crafting* dan kecocokan nilai organisasi, Schuster (2023) secara konseptual menguraikan bahwa pemimpin digital harus memiliki visi teknologi dan kemampuan pengambilan keputusan berbasis data untuk

menciptakan lingkungan inovatif. Tagscherer dan Eberl (2024) memperluas pengertian tersebut melalui kerangka kapabilitas pemimpin digital yang didalamnya mencakup literasi data, kemampuan strategis, serta kepemimpinan transformasional lintas proses digital. Sacavém (2025) menyoroti dimensi etis kepemimpinan digital para pemimpin bank yang berperan sebagai penjaga tanggung jawab sosial, keamanan data, dan tata kelola penggunaan AI dalam layanan keuangan.

Riset terdahulu menegaskan perlunya strategi komprehensif dalam kepemimpinan digital, yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada pengembangan budaya yang dapat mendukung inovasi dan kolaborasi, sehingga kepemimpinan digital diposisikan sebagai pendorong utama inovasi dan kinerja organisasi (Zhu *et al.*, 2022; Sacavém *et al.*, 2025).

2.3 Kepemimpinan Digital

Kepemimpinan digital berevolusi dari paradigma kepemimpinan tradisional menuju model kepemimpinan strategis yang menekankan integrasi teknologi dan kompetensi sosial dalam menghadapi transformasi organisasi. Konsep berasal dari *Transformational Leadership* (Bass & Burns, 1978) dan *Transactional Leadership* (Burns, 1985) yang menyoroti visi dan motivasi sebagai penggerak perubahan (Hensellek & Simon, 2020).

Perkembangan teknologi pada akhir tahun 1990-an melahirkan munculnya konsep *e-leadership*, yaitu kemampuan memimpin melalui media digital (Avolio & Kahai, 2000). Memasuki periode tahun 2010, kepemimpinan digital semakin dipahami sebagai kompetensi strategis pemimpin yang melibatkan *digital mindset*,

kolaborasi lintas fungsi, inovasi, dan pengambilan keputusan *agile* (El Sawy & Kane, 2016; Hensellek & Simon, 2020). Pemimpin digital tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga kompetensi dalam membangun budaya organisasi adaptif dan etis (Karakose, 2022; Sacavém *et al.*, 2025). Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi digital yang menegaskan peran pemimpin dalam mengelola tim jarak jauh secara virtual serta menjaga keberlanjutan inovasi (Zhu *et al.*, 2022a; Howard & Floyd, 2024). Pasca tahun 2023, fokus bergeser ke integrasi *AI*, *big data*, dan *machine learning* dalam pengambilan keputusan strategis (Shin *et al.*, 2023). Pemimpin digital memiliki keunggulan dalam pola pikir terbuka, pengambilan keputusan berbasis data, dan kompetensi sosial yang tinggi (T. Wang *et al.*, 2022; Klein, 2020). Kepemimpinan digital secara konseptual bersifat multidimensional yang menggabungkan keterampilan teknis, strategi bisnis, dan empati sosial untuk mendorong inovasi dan kreativitas karyawan (Brunner *et al.*, 2023; Braojos *et al.*, 2024).

Dalam konteks perbankan swasta di Indonesia, kepemimpinan berperan sebagai sumber daya yang menumbuhkan motivasi intrinsik, mendukung *job crafting*, dan memperkuat keterikatan kerja melalui budaya kolaboratif dan komunikasi berbasis teknologi. Penelitian ini memperdalam pemahaman tentang bagaimana pemimpin digital di sektor perbankan dapat menggabungkan visi strategis (Benítez *et al.*, 2022; Müller *et al.*, 2024), penguasaan teknologi dan literasi data (Bunjak *et al.*, 2022; Schuster, 2023), pengelolaan perubahan dan inovasi (Davison *et al.*, 2023; Tagscherer & Carbon, 2023), serta memiliki kapabilitas koordinasi secara efisien dalam lintas ekosistem (Schreieck, 2024) yang mendorong

kolaborasi antara bank, regulator, dan mitra *fintech* dalam memperkuat daya saing digital organisasi.

Secara empiris, kepemimpinan digital di perbankan diartikan sebagai pemimpin yang mumpuni dalam penggunaan teknologi digital untuk membimbing tim agar kreatif dan adaptif terhadap perubahan, sehingga konsep kepemimpinan digital dapat didefinisikan sebagai kemampuan strategis seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital, membangun budaya inovatif serta menyelaraskan kolaborasi lintas ekosistem untuk mencapai transformasi organisasi yang adaptif, beretika, dan berkelanjutan (Wang *et al.*, 2022; Tagscherer & Eberl, 2024; Schuster, 2023; Sacavém, 2025).

2.4 Job Crafting

Konsep *job crafting* berawal dari *Job Characteristics Model* (JCM) yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976) dengan menekankan pada lima karakteristik inti pekerjaan: *skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback* (Holman *et al.*, 2024). Berbeda dari pandangan klasik yang melihat pekerjaan sebagai struktur statis, Wrzesniewski dan Dutton (2001) memperkenalkan *job crafting* sebagai sebuah inisiatif dari karyawan untuk menyesuaikan aspek tugas, relasi sosial, dan kognisi pekerjaan agar lebih bermakna dan selaras dengan identitas diri (Yang *et al.*, 2021a). Integrasi *job crafting* ke dalam model *Job Demands–Resources* (JD-R) oleh Tims dan Bakker (2010) memperluas pemahaman bahwa karyawan secara proaktif diharapkan menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya kerja melalui empat dimensi yaitu meningkatkan tantangan, mengurangi hambatan, memperbesar sumber daya struktural dan

memperkuat sumber daya sosial (Tims *et al.*, 2022), sehingga akan meningkatkan motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan kinerja (Demerouti, 2021; Ingusci *et al.*, 2021). *Job crafting* dalam konteks digital menjadi semakin relevan karena mendukung adaptasi terhadap kerja jarak jauh, *self-leadership* dan kepemimpinan digital (Zhang & Parker, 2022). Pemimpin yang memberi otonomi dan dukungan teknologi dapat mendorong karyawan untuk berkreasi dan berinovasi (Tian *et al.*, 2021; Zhu *et al.*, 2022). Riset yang dilakukan oleh Knight (2021) menunjukkan bahwa *job crafting* dapat ditingkatkan melalui intervensi organisasi, memperkuat otonomi dan kompetensi individu.

Dalam konteks perbankan, *job crafting* menjadi strategi adaptif bagi karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berupa dinamika target, regulasi ketat, dan digitalisasi layanan. Melalui *job crafting*, karyawan perbankan dapat menyesuaikan cara kerja, memperkuat kolaborasi tim, serta memanfaatkan teknologi digital dalam meningkatkan efisiensi dan menciptakan layanan yang lebih inovatif bagi nasabah.

Bukti empiris terbaru menunjukkan bahwa praktik *job crafting* di sektor perbankan belum sepenuhnya optimal, dengan tingkat keterikatan kerja yang masih beragam antar karyawan. Riset yang dilakukan oleh Zahoor (2021) pada karyawan *frontline retail banking* dalam penelitiannya menegaskan bahwa *job crafting* berkontribusi positif terhadap keterikatan kerja dan *service recovery performance*. Faktor-faktor seperti *burnout*, struktur organisasi yang hierarkis, serta tekanan operasional dapat menghambat sebagian karyawan dalam melakukan *job crafting* secara efektif, sehingga perilaku proaktif ini tidak dapat dilakukan secara merata

oleh karyawan di seluruh unit organisasi (Zahoor, 2021).

Penelitian pada sektor lain yang dilakukan oleh Nwanzu dan Babalola (2024) menemukan bahwa *task competence* dan *psychological autonomy* merupakan prediktor signifikan dari *job crafting behaviour*, sedangkan *psychological safety* tidak berpengaruh secara langsung. Riset ini menyimpulkan bahwa pada sektor dengan struktur formal seperti perbankan, tingkat *job crafting* cenderung rendah ketika karyawan tidak memiliki otonomi psikologis yang memadai (Nwanzu & Babalola, 2025). Riset ini menunjukkan bahwa *job crafting* sering terhambat oleh kurangnya otonomi yang diberikan pemimpin digital atau kompetensi tugas yang bisa diinterpretasikan bahwa di lingkungan dengan struktur kerja yang ketat (seperti perbankan) *job crafting* bisa tidak optimal. *Job crafting* berperan sebagai mekanisme psikologis dan perilaku yang menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan, karena memungkinkan karyawan menyesuaikan pekerjaan dengan potensi diri dan sumber daya organisasi, terutama dalam konteks perbankan swasta nasional yang tengah bertransformasi digital dimana karyawan bank dapat melakukan *job crafting* ketika mereka secara aktif menata tugas atau cara mereka bekerja agar sesuai dengan motivasi dari dalam diri karyawan tersebut dengan kondisi digital yang dihadapi.

2.5 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik berakar dari psikologi humanistik (1940–1960) yang menekankan dorongan alami manusia untuk tumbuh dan mengaktualisasi diri (Maslow, 1943; Rogers, 1957; Tigre *et al.*, 2025). Konsep motivasi intrinsik melalui *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan

menyoroti pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagai sumber utama motivasi intrinsik (Vila-Vázquez *et al.*, 2020; Ryan & Deci, 2020). Individu yang termotivasi secara intrinsik adalah ketika aktivitas dilakukan karena kepuasan yang berasal dari internal diri pribadi, bukan karena tekanan atau hadiah eksternal (Y. Wang *et al.*, 2025).

Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik terbukti meningkatkan kreativitas, produktivitas, dan keterikatan kerja (Van den Broeck *et al.*, 2021; Gagné & Deci, 2024). Motivasi pada era digital ini menjadi faktor kunci dalam menghadapi perubahan kerja *hybrid*, memperkuat peran otonomi dan persepsi kompetensi terhadap kinerja kreatif (Aldabbas *et al.*, 2023; Manninen & Campbell, 2022a). Motivasi intrinsik juga berfungsi sebagai penggerak energi, pengarah perilaku, dan mekanisme seleksi tindakan dalam mencapai tujuan (Hur & Abner, 2024; Manninen & Campbell, 2022b), serta berperan sebagai mediator antara kepemimpinan dan kinerja (Shafi *et al.*, 2020). Riset terbaru menjelaskan hubungan antara relevansi motivasi intrinsik dalam kepemimpinan digital dan transformasi organisasi, terutama dalam penguatan otonomi dan *self-leadership* (Liu *et al.*, 2024; Zhu *et al.*, 2022).

Kaitannya dengan teori motivasi yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1959) melalui *Two-Factor Theory* memberikan dasar penting bagi pemahaman motivasi kerja dalam konteks organisasi modern, termasuk dalam konteks sektor perbankan. Teori ini membedakan dua kategori faktor yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja, yakni *motivator factors* seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan serta *hygiene*

factors seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan. Faktor *motivator* akan mendorong munculnya kepuasan dan kreativitas kerja, sedangkan *hygiene factors* berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, meskipun tidak secara langsung dapat meningkatkan motivasi (Büyükbeşe, Dikbaş, & Asiltürk, 2023). Dalam konteks perbankan swasta nasional, teori Herzberg memiliki relevansi strategis karena memberikan gambaran bagaimana manajemen sumber daya manusia perlu menyeimbangkan aspek dasar dan pengayaan pekerjaan pada karyawan. Riset menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang menekankan tanggung jawab dan otonomi, sebagaimana dijelaskan dalam *job enrichment*, dapat menjadi motivator utama yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Siruri & Cheche, 2021) yaitu dengan memberikan tanggung jawab berupa layanan inovatif pada nasabah sehingga dapat memperkuat makna dan prestasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Herzberg bahwa pengakuan atas pencapaian berperan besar dalam membentuk kepuasan (Ybañez, 2024). Teori Herzberg menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar seperti keamanan kerja dan *relational crafting* yang baik hanyalah sarana untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi bukan sumber kepuasan itu sendiri (Büyükbeşe *et al.*, 2023).

Perbaikan kompensasi atau jam kerja pada organisasi seperti perbankan swasta tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena kepuasan kerja muncul ketika karyawan memiliki ruang untuk berkembang, belajar dan berkontribusi terhadap inovasi layanan digital (Ghazi *et al.*, 2022), sehingga perbankan perlu merancang kebijakan sumber daya manusia yang seimbang antara perbaikan *hygiene factors* serta penguatan *motivator factors*, dengan tujuan agar

karyawan tidak hanya puas dengan hasil kinerja, tetapi juga termotivasi, kreatif dan berdaya saing tinggi di tengah transformasi digital industri perbankan Indonesia.

Dalam konteks perbankan penelitian ini, teori Herzberg menegaskan pentingnya penciptaan *motivator* di dalam sistem kerja. Organisasi yang memberi ruang tanggung jawab baru, penghargaan terhadap prestasi, dan peluang pengembangan digital maka karyawan akan dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta memperkuat kreativitas (Siruri & Cheche, 2021). Di sisi lain, jika faktor *hygiene* seperti keamanan kerja dan keadilan kebijakan diabaikan, maka semangat kerja karyawan akan menurun (Büyükbeşe *et al.*, 2022).

2.6 Keterikatan Kerja

Psikologi organisasi klasik menjadi dasar konsep keterikatan kerja yang menekankan keterlibatan emosional dan motivasional individu dalam pekerjaan (Maslow, 1943; Herzberg, 1959; Schaufeli & Bakker, 1990). Kahn (1990) memformulasikan keterikatan sebagai penggabungan diri individu secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran pekerjaan, dipengaruhi oleh makna pekerjaan, rasa aman dan kesiapan psikologis (Huang *et al.*, 2022). Schaufeli dan Bakker kemudian menyempurnakan konsep ini melalui *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*, mendefinisikan keterikatan sebagai kondisi positif yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Kulikowski, 2023; Wood *et al.*, 2020). Keterikatan diartikan sebagai dorongan motivasional untuk menghadapi tantangan kerja dengan antusiasme dan komitmen (Bakker & Leiter, 2010; Khusanova *et al.*, 2021). Berbagai studi menunjukkan bahwa keterikatan berkontribusi pada kinerja, retensi dan kreativitas karyawan melalui mekanisme psikologis positif

(Decuyper dan Schaufeli, 2020; Mazzetti *et al.*, 2023). Dalam konteks kepemimpinan digital, keterikatan kerja dipahami sebagai mediator psikologis yang menjembatani hubungan antara sumber daya pekerjaan, *job crafting*, dan hasil kinerja (Vila- Vázquez *et al.*, 2020). Integrasi *Self-Determination Theory (SDT)* dan *Job Demands–Resources (JD-R)* Model menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi dan keterhubungan akan meningkatkan keterikatan, sementara *job crafting approach* memperkuatnya melalui perluasan sumber daya (Cavicchioli *et al.*, 2025).

Keterikatan kerja di organisasi perbankan menjadi fondasi penting bagi karyawan untuk termotivasi dan berorientasi pada pelayanan di tengah tekanan target dan perubahan digital yang cepat. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan komitmen lebih besar terhadap kualitas layanan, inovasi produk, serta adaptasi terhadap teknologi baru yang dapat mendorong daya saing bank di era transformasi digital. Karyawan yang terikat dalam pekerjaan ditunjukkan dengan antusiasme tinggi, merasa terlibat secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini menempatkan keterikatan kerja sebagai variabel mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital, melalui motivasi intrinsik dan *job crafting*, dapat mendorong kreativitas karyawan dalam konteks transformasi digital perbankan.

2.7 Kreativitas Karyawan

Berawal dari pemikiran Guilford (1950) tentang *divergent thinking* dan Torrance (1966) menegaskan kreativitas sebagai kemampuan dalam menghasilkan ide orisinal dan fleksibel (Alabbasi *et al.*, 2022). Perkembangan berikutnya datang

dari Amabile (1998) yang mendefinisikan kreativitas karyawan sebagai suatu proses dalam menghasilkan gagasan baru dan berguna bagi organisasi melalui interaksi antara faktor individu seperti kemampuan kognitif dan motivasi intrinsik serta faktor kontekstual seperti dukungan sosial dan otonomi kerja (Dalain, 2023). *Componential Theory of Creativity* menegaskan tiga unsur utama kreativitas: keahlian, proses berpikir kreatif, dan motivasi intrinsik sebagai pendorong utama munculnya ide inovatif (Yesuf *et al.*, 2023). Kreativitas dipahami sebagai hasil interaksi dinamis antara individu dan lingkungan kerja, bukan sekadar bakat bawaan (K. Jnaneswar dan Ranjit, 2022). Dukungan kepemimpinan, fleksibilitas organisasi dan otonomi pekerjaan terbukti memperkuat perilaku kreatif (Gurbuz *et al.*, 2024). Dimensi kepribadian seperti *openness to experience* juga berperan penting dalam menumbuhkan kreativitas, karena individu yang terbuka cenderung lebih imajinatif dan toleran (Shi, 2024). Riset terdahulu menunjukkan bahwa *creative process engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan yang memberdayakan dan kreativitas, dengan motivasi intrinsik yang memperkuat partisipasi individu dalam eksplorasi ide dan solusi baru (Zhang dan Bartol, 2021; Lee & Jeon, 2020). Kepemimpinan adaptif dan budaya inovatif dalam konteks digital menjadi faktor dominan yang menghubungkan *job crafting*, keterikatan kerja, dan kreativitas (Volery dan Tarabashkina, 2021; Aldabbas *et al.*, 2023).

Studi terkini menegaskan bahwa kreativitas di tempat kerja juga dipengaruhi oleh kesesuaian nilai individu–organisasi, *self-efficacy*, serta *knowledge sharing* yang difasilitasi oleh kepemimpinan digital (Gonlepa, 2023; Li, 2024). Dalam konteks organisasi perbankan, kreativitas karyawan diimplementasikan dalam

bentuk karyawan yang bisa menciptakan cara baru atau solusi baru dalam memperbaiki proses penggunaan *digital banking* atau layanan agar lebih efisien dan responsif bagi nasabah.

Kreativitas bukan hanya ekspresi personal, tetapi hasil sistemik dari interaksi motivasi intrinsik, dukungan kepemimpinan dan lingkungan kerja digital yang menstimulasi inovasi terutama relevansinya dengan sektor perbankan swasta nasional.

Kreativitas menjadi kunci dalam menghadapi persaingan layanan digital dan perubahan kebutuhan nasabah yang dinamis. Karyawan pada organisasi perbankan dituntut tidak hanya patuh pada prosedur yang telah ditetapkan, tetapi juga diharapkan mampu menemukan solusi inovatif dalam produk keuangan, pelayanan, dan proses kerja melalui digitalisasi layanan, personalisasi produk, serta peningkatan efisiensi operasional.

2.8 Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi

Teori *Person–Organization Fit* mendasari kesesuaian nilai individu-organisasi yang menekankan keselarasan nilai antara individu dan organisasi sebagai faktor kunci yang pembentuk komitmen, kepercayaan dan perilaku kerja proaktif (Zhao, 2020). Konsep ini dikembangkan oleh Chatman (1989) dan Kristof (1996) yang menjelaskan bahwa kompatibilitas nilai dan budaya organisasi berdampak positif terhadap retensi dan kinerja. Riset terbaru memperluas kesesuaian nilai individu-organisasi menjadi bagian dalam kerangka *Person–Environment Fit*, di mana kesesuaian nilai berperan dalam menjaga keterikatan dan kesejahteraan karyawan (Vleugels *et al.*, 2023).

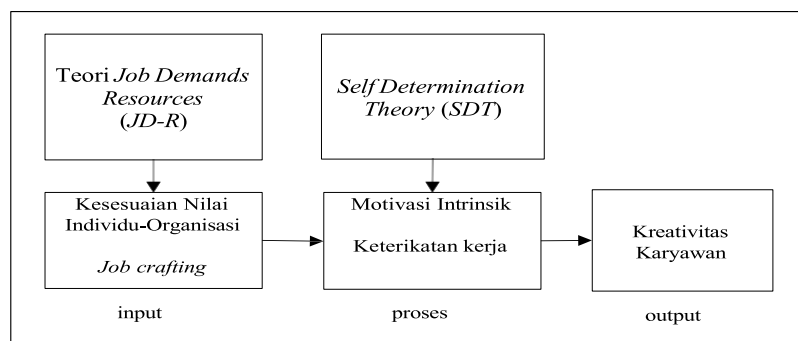
Secara empiris kesesuaian nilai terbukti meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan retensi (Villani dan Grimaldi, 2024; Jaskeviciute *et al.*, 2024). Kesesuaian nilai dalam konteks digital terkait dengan kepemimpinan digital dan adaptabilitas nilai karyawan, serta memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital, motivasi intrinsik dan kreativitas (Zhu *et al.*, 2022b; Liu *et al.*, 2024). Studi Zhao (2020) menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu-organisasi memperkuat hubungan antara otonomi kerja dan *job crafting*, sementara Subramanian (2023) menemukan bahwa kesesuaian nilai meningkatkan pengaruh *job crafting* terhadap kinerja dan kreativitas. Kesesuaian nilai berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan kepemimpinan digital dengan jalur mediasi psikologis yakni *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja dalam mendorong kreativitas karyawan. Kesesuaian nilai ini relevan dalam memperluas pemahaman model kepemimpinan digital dalam konteks sektor perbankan, yang selama ini jarang menguji peran moderasi kesesuaian nilai secara simultan dalam kerangka *multiple mediation*.

Kesesuaian nilai individu–organisasi (*value congruence*) dalam konteks perbankan swasta berperan penting dalam membangun kepercayaan, etika, dan komitmen kerja karyawan. Industri perbankan yang berlandaskan integritas dan transparansi menuntut keselarasan nilai pribadi dengan nilai institusional agar tercipta perilaku etis, loyal, dan kinerja berkelanjutan (Zhao, 2020; Vleugels *et al.*, 2023). Kesesuaian nilai individu–organisasi memperkuat pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, karena karyawan mempunyai keselarasan antara nilai pribadi dan nilai inovasi organisasi (Zhu *et al.*,

2022). *Value congruence* juga meningkatkan hubungan antara *job crafting* dan kreativitas, khususnya dalam konteks karyawan perbankan yang bekerja dalam sistem yang sudah terstruktur (Subramanian, 2023). Kesesuaian nilai juga mencerminkan harmoni sosial dan tanggung jawab moral terhadap nasabah, sehingga dapat mendukung komitmen, keterikatan dan adaptabilitas karyawan di era digital (Liu *et al.*, 2024).

2.9 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman manajemen sumber daya manusia seperti pada Gambar II. 2 berikut.



Gambar II.2. Kerangka Grand Theory Kepemimpinan Digital

Kerangka penelitian ini mengintegrasikan pendekatan *hard approach* yaitu Kepemimpinan Digital dan *soft approach* (*Job Crafting*, Keterikatan Kerja, Motivasi Intrinsik, serta Kesesuaian Nilai Individu–Organisasi). Integrasi ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi modern tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga terutama pada kemampuan manusia untuk beradaptasi dan berinovasi. Sinergi antara teknologi dan keterikatan karyawan diperlukan untuk mencapai transformasi digital yang efektif (Zhu *et al.*, 2022b), sekaligus

mendorong inovasi dan menjaga kesejahteraan serta memperkuat hubungan sosial organisasi (Hung *et al.*, 2020).

2.9.1 Relevansi *Grand Theory* dengan Kepemimpinan Digital

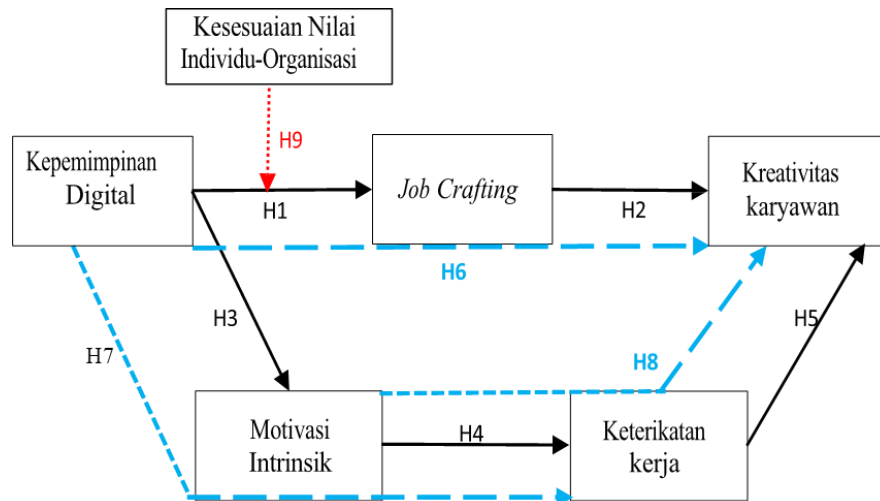
Kepemimpinan digital sebagai fenomena kontemporer membutuhkan landasan teoretis yang kuat agar memiliki legitimasi akademik. Dalam kerangka *Digital Leadership Theory*, ditegaskan pentingnya *Leader Digital Competence* (LDC) yang mencakup kemampuan teknologi, budaya digital dan gaya kepemimpinan 4.0 (Cortellazzo, 2025).

Job Demands–Resources Theory (JD-R) menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi *job crafting* dan keterikatan kerja melalui keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan dimana kesesuaian nilai individu–organisasi memperkuat respons adaptif terhadap transformasi digital (Ok & Lim, 2022).

Self-Determination Theory (SDT) memayungi peran motivasi internal dalam diri karyawan yang muncul dari pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi dan keterhubungan dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja (McAnally & Hagger, 2024; Hein & Urban, 2025). Integrasi ketiga teori ini memberikan kerangka konseptual yang komprehensif dalam memahami bagaimana kepemimpinan digital menggerakkan transformasi organisasi sekaligus memperkuat motivasi dan kreativitas karyawan (Bauwens & Cortellazzo, 2025; Liu, 2023).

Relevansi kerangka *grand theory* penelitian ini terhadap kepemimpinan digital terlihat melalui keterkaitannya dengan tiga perspektif utama: (1). kompetensi digital pemimpin (*Digital Leadership Theory*) (2) keseimbangan antara tuntutan dan sumber daya pekerjaan (Teori JD-R) dan (3) mekanisme motivasi

intrinsik karyawan (SDT) seperti pada Gambar II.3 berikut.



Gambar II.3. Model penelitian

2.9.2 Research Gap dari Model Penelitian

2.9.2.1 Gap Teoretis model penelitian

Model penelitian ini mengisi kekosongan teoretis dalam literatur kepemimpinan digital dengan mengintegrasikan tiga teori yaitu : *Digital Leadership Theory*, *Job Demands–Resources (JD-R)* dan *Self-Determination Theory (SDT)*. Pertama, model ini memperluas pendekatan teori JD-R (Liu *et al.*, 2023) melalui *multiple mediation* dimana *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja secara serial memediasi hubungan kepemimpinan digital dengan kreativitas. Kedua, kesesuaian nilai individu-organisasi berperan sebagai moderator yang memperkuat hubungan kepemimpinan dengan perilaku proaktif (Zhu *et al.*, 2022). Ketiga, integrasi antar teori ini menjawab kebutuhan literatur kontemporer akan pemahaman komprehensif dinamika kepemimpinan digital dalam konteks organisasi modern (López- Figueroa *et al.*, 2025). Indikator

kepemimpinan digital tidak hanya menekankan pada aspek penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup efektivitas kemampuan pemimpin dalam membangun antusiasme transformasi digital, mengembangkan keterampilan karyawan serta mendorong adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dalam era transformasi digital. Hal ini memperluas pemaknaan *Digital Leadership Theory* dari sekadar kompetensi teknis menjadi kapasitas transformasional berbasis digital. Indikator *job crafting* yang mencakup perubahan dan menata ulang tugas dan relasi kerja memperkuat kerangka Teori JD-R sebagai mekanisme *personal resource* yang aktif. Indikator motivasi intrinsik dan keterikatan kerja merefleksikan prinsip SDT melalui aspek kesenangan diri, antusiasme, dan energi kerja, sementara itu, indikator kesesuaian nilai individu–organisasi menegaskan dimensi *value congruence* sebagai faktor kontekstual yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan *job crafting*.

2.9.2.2 Gap Metodologis model penelitian

Gap metodologis model penelitian ini terletak pada kecenderungan mayoritas riset sebelumnya yang hanya menggunakan satu mediator dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan digital terhadap *outcome* karyawan, sehingga belum menangkap mekanisme *multi-path* secara simultan. Sejumlah penelitian menempatkan kepemimpinan digital hanya melalui satu jalur mediasi seperti motivasi atau keterikatan kerja (Zhu *et al.*, 2022b; Tian *et al.*, 2021), tanpa menguji keterkaitan serial antarvariabel psikologis, sementara indikator kepemimpinan digital dalam penelitian ini seperti kemampuan meningkatkan kesadaran teknologi, mendorong transformasi digital, hingga mengembangkan keterampilan karyawan (Erhan *et al.*, 2022b; Sun *et al.*, 2024) menunjukkan potensi pengaruh yang

kompleks dan bertahap.

Secara metodologis, *job crafting* (Tims *et al.*, 2022) merepresentasikan respons proaktif awal, yang kemudian memperkuat motivasi intrinsik (Liu *et al.*, 2024) dan keterikatan kerja sebelum menghasilkan *outcome* kreativitas (Zhuang *et al.*, 2024). Penggunaan *model moderated multiple mediation* dalam penelitian ini mengatasi keterbatasan pendekatan *single-mediator* dan memberikan kontribusi metodologis melalui pengujian jalur simultan yang lebih komprehensif dan terintegrasi. Operasionalisasi indikator yang komprehensif ini serta integrasi lintas teori dalam model *moderated multiple mediation* menjadi terukur secara empiris dan memperjelas kontribusi konseptual penelitian terhadap studi kepemimpinan digital. Melalui pendekatan *moderated multiple mediation*, model ini menjelaskan mekanisme psikologis dan kontekstual yang sebelumnya belum dijelaskan secara empiris (Zhang *et al.*, 2022; Liu *et al.*, 2023).

2.9.2.3 Gap empiris dalam konteks perbankan swasta

Transformasi digital di perbankan swasta menuntut kepemimpinan digital yang mampu menyeimbangkan inovasi teknologi dengan kesiapan budaya kerja. (1) Kepemimpinan digital terbukti berperan penting dalam menurunkan resistensi dan meningkatkan kesiapan transformasi (Arifin & Pratama, 2023) (2) *Job crafting* dan motivasi intrinsik memungkinkan adaptasi proaktif karyawan terhadap perubahan digital (Liu *et al.*, 2023) (3) Keterikatan kerja meningkatkan kreativitas melalui komitmen dan antusiasme terhadap tugas (Chen *et al.*, 2022). (4) Kesesuaian nilai individu–organisasi memperkuat efek kepemimpinan digital terhadap perilaku proaktif dan kreativitas, karena nilai yang selaras mendorong

makna kerja dan adaptasi lebih cepat (Kim & Park, 2021; Li *et al.*, 2022). Fenomena di perbankan swasta menunjukkan karyawan muda dengan kesesuaian nilai individu-organisasi tinggi akan lebih inovatif, sementara itu kesenjangan nilai pada karyawan senior menghambat transformasi. Penelitian ini tidak hanya menutup *gap* teoritis global yang masih terbatas pada sektor teknologi, tetapi juga memberikan kontribusi kontekstual terhadap praktik kepemimpinan digital di sektor perbankan Indonesia (Erdogan *et al.*, 2021).

2.10 Hipotesis

a. Hipotesis 1: Pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting*

Kepemimpinan digital terbukti berperan signifikan dalam mendorong *job crafting* melalui penciptaan lingkungan kerja yang adaptif dan berbasis teknologi. Pemimpin digital memfasilitasi fleksibilitas, otonomi dan inovasi yang memungkinkan karyawan menyesuaikan tugas sesuai kekuatan dan minat pribadi (Zhu *et al.*, 2022b). Dukungan teknologi yang diberikan pemimpin memperluas peluang *job crafting* melalui kolaborasi lintas tim dan pemanfaatan *platform* digital (Zhuang *et al.*, 2024). Gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap teknologi tidak hanya meningkatkan keterikatan kerja, tetapi juga membantu karyawan dalam merancang ulang pekerjaan agar lebih bermakna (Decuypere & Schaufeli, 2020). Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap *job crafting* melalui pemberian otonomi, dukungan teknologi, dan pembentukan budaya kerja inovatif (Abbas *et al.*, 2024; Zhu *et al.*, 2022b; Zhuang *et al.*, 2024). Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H 1. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job*

crafting.

b. Hipotesis 2 : Pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas karyawan

Job crafting berperan penting dalam mendorong kreativitas karyawan melalui proses proaktif penyesuaian tugas, hubungan, dan persepsi kerja agar lebih selaras dengan kekuatan pribadi. Amabile menegaskan bahwa kreativitas muncul dari interaksi antara keterampilan, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja yang mendukung (Zhou *et al.*, 2024). Sejalan dengan itu, Wrzesniewski dan Dutton (2001) menegaskan bahwa *job crafting* berperan sebagai sarana eksploratif bagi karyawan untuk menemukan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan (Tian *et al.*, 2021). Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan terhadap kreativitas, karena meningkatkan rasa memiliki, pembelajaran serta dorongan untuk menghasilkan inovasi (Haigang *et al.*, 2024; Yang *et al.*, 2021; Lu *et al.*, 2022). Pendekatan *strengths-based job crafting* memperlihatkan bahwa penggunaan individu dalam mendesain ulang pekerjaan memperkuat *self-efficacy* dan memicu kreativitas yang bersifat unik serta non-konvensional (Miglianico *et al.*, 2021), sehingga *job crafting* dapat dipandang sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman kerja dengan mide kreatif yang bernilai bagi individu maupun organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah :

H 2. *Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

c. Hipotesis 3 : Pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik

Kepemimpinan digital terbukti berperan penting dalam menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, otonomi dan pemberdayaan. Pemimpin digital mendorong komunikasi terbuka, partisipasi aktif, serta akses terhadap teknologi yang memfasilitasi ekspresi ide-ide inovatif (Erhan *et al.*, 2022a; Tigre *et al.*, 2023; Zhang & Liu, 2022). Pendekatan ini meningkatkan rasa memiliki dan pencapaian pribadi yang menjadi inti dari motivasi intrinsik. Studi Benitez *et al.* (2022) dan Shafi *et al.* (2020) menegaskan bahwa kompetensi digital pemimpin memungkinkan terciptanya budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan makna kerja yang lebih dalam. Penelitian Schaufeli (2020) dan Zheng Yang (2024) menunjukkan bahwa pemberian kebebasan dalam pengelolaan tugas serta prioritas kerja dapat memperkuat rasa puas dan dorongan internal untuk berkontribusi optimal. Bukti empiris menegaskan bahwa kepemimpinan digital memperkuat motivasi intrinsik melalui mekanisme pemberdayaan, otonomi, dan dukungan terhadap inovasi. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah :

H 3. Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.

d. Hipotesis 4 : Pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterikatan kerja

Menurut *Self-Determination Theory*, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan melalui motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan energi, dedikasi, dan fokus karyawan yang pada akhirnya memperkuat keterikatan kerja (Deci & Ryan, 2020). Karyawan yang termotivasi secara intrinsik menunjukkan keterlibatan emosional dan kognitif yang

tinggi terhadap pekerjaannya, yang akan berdampak positif pada produktivitas dan kepuasan kerja (Schaufeli, 2020). Bakker dan Demerouti (2022) juga menjelaskan bahwa terpenuhinya kebutuhan psikologis tersebut menumbuhkan dorongan internal untuk bekerja dengan antusiasme tinggi, sedangkan riset yang dilakukan oleh Hensellek dan Simon (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mendorong terciptanya kondisi *flow* yang memperkuat keterikatan kerja secara berkelanjutan, sehingga motivasi intrinsik menjadi fondasi psikologis utama yang memastikan keterikatan kerja terjaga dalam jangka panjang. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H 4. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

e. Hipotesis 5 : Pengaruh keterikatan kerja terhadap kreativitas karyawan

Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi mendorong proses kognitif yang lebih mendalam dan fleksibel, sehingga memperkuat munculnya ide-ide kreatif (Bakker, 2022). Kondisi keterikatan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* membuat karyawan lebih mampu berpikir inovatif dan menemukan solusi baru atas tantangan pekerjaan (Salanova & Schaufeli, 2020). Karyawan yang terlibat secara emosional juga menunjukkan kepuasan psikologis lebih tinggi, yang berperan sebagai katalisator kreativitas (M. Chen *et al.*, 2022; Tian *et al.*, 2021), selain itu keterikatan yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan dorongan untuk bereksperimen dengan pendekatan baru (Decuyper & Schaufeli, 2020). Studi Franca dan Mazzetti (2023) menegaskan

bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan *innovative work behavior* melalui peningkatan kolaborasi dan berbagi pengetahuan, sehingga keterikatan kerja berperan strategis tidak hanya dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga dalam menumbuhkan kreativitas yang berkelanjutan dalam organisasi. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah :

H 5. Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

f. Hipotesis 6 : Peran *job crafting* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan

Berdasarkan *Job Demands-Resources Model (JD-R)*, kepemimpinan digital yang efektif berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendorong karyawan melakukan *job crafting*, yaitu upaya proaktif menyesuaikan pekerjaan agar selaras dengan kekuatan dan minat pribadi (Tims & Bakker, 2025). Pemimpin digital tidak hanya mengarahkan penggunaan teknologi, tetapi juga membangun budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi dan eksperimen, yang pada akhirnya memfasilitasi modifikasi tugas serta perluasan sumber daya dan relasi kerja (Zhu *et al.*, 2022b). *Job crafting* dalam penelitian ini bertindak sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan dukungan dan visi kepemimpinan digital dengan peningkatan kreativitas karyawan. Dukungan pemimpin dalam bentuk akses teknologi, pelatihan, dan sumber daya membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan sekaligus menurunkan risiko *burnout* (Zhu *et al.*, 2022; Zhuang *et al.*, 2024) selain itu *job crafting* berbasis kekuatan pribadi meningkatkan *self-efficacy* dan memperkuat kapasitas inovatif individu (Yang & Liu, 2021), dengan demikian *job*

crafting menjadi jalur mediasi penting yang mentransformasikan pengaruh positif kepemimpinan digital menjadi kreativitas yang berkelanjutan di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah :

H 6. *Job crafting* memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan.

g. Hipotesis 7 : Peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja

Penelitian terkini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja dan inovasi lebih sering bersifat tidak langsung melalui peran mediasi motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2023). Berdasarkan *Self-Determination Theory*, pemimpin digital yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, yang pada gilirannya menumbuhkan dorongan internal untuk bekerja dengan antusias dan fokus (Deci *et al.*, 2020). Pemimpin digital berperan dalam menyediakan akses teknologi, kebebasan dalam pengelolaan tugas serta umpan balik konstruktif yang memperkuat motivasi intrinsik karyawan (Zhang & Bartol, 2022). Dalam kerangka ini, motivasi intrinsik bertindak sebagai mekanisme psikologis yang mengubah dukungan kepemimpinan menjadi keterikatan kerja yang penuh energi dan komitmen. Temuan Liu *et al.* (2024) mempertegas bahwa meningkatnya motivasi intrinsik mendorong keterlibatan dan kinerja kreatif karyawan, dengan demikian motivasi intrinsik menjadi jembatan penting yang mentransformasikan pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja dan mendorong kinerja inovatif secara berkelanjutan. Berdasarkan

penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah :

H 7. Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja.

h. Hipotesis 8 : Peran keterikatan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas kerja

Berdasarkan *Job Demands-Resources* (JD-R) model, karyawan dengan keterikatan kerja tinggi menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang meningkat dalam melaksanakan tugas (Liu *et al.*, 2024; Shafi *et al.*, 2020). Motivasi intrinsik berperan sebagai pendorong utama, karena dorongan internal mempertahankan energi, fokus, dan keterlibatan tanpa perlu penguatan eksternal (Bakker & Albrecht, 2020). Keterikatan kerja ini mendorong investasi optimal sumber daya kognitif dan emosional, yang meningkatkan kapasitas berpikir kreatif (Bakker, 2022).

Studi terkini menegaskan bahwa suasana hati positif merupakan hasil dari keterikatan kerja tinggi yang dapat memperluas fleksibilitas berpikir dan memfasilitasi munculnya ide-ide inovatif, dengan *psychological safety* sebagai mediator (Li & Gong, 2021), dengan demikian maka keterikatan kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani motivasi intrinsik menuju peningkatan kreativitas karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H 8. Keterikatan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan.

i. Hipotesis 9 : Peran kesesuaian nilai individu-organisasi dalam

memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting*.

Penelitian Zhu *et al.* (2022d) menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu–organisasi (*value congruence*) memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan melalui *job crafting*. Semakin tinggi kesesuaian nilai, semakin kuat efek kepemimpinan digital dalam mendorong perilaku proaktif karyawan dalam menyesuaikan tugas, relasi dan persepsi kerja sesuai kekuatan, minat dan aspirasi pribadi (Kristof- Brown *et al.*, 2023). Karyawan dengan nilai pribadi yang selaras dengan nilai organisasi cenderung mempunyai tujuan dalam pekerjaannya, meningkatkan komitmen kerja dan mengurangi *turnover*, sehingga pemimpin digital lebih mudah memfasilitasi *job crafting* yang adaptif (Hung *et al.*, 2020).

Studi Zhao (2020) menegaskan bahwa kesesuaian nilai dapat memperkuat hubungan antara otonomi pekerjaan dan *job crafting*, sementara kesesuaian individu terhadap organisasi yang rendah dapat mengurangi dorongan proaktif karyawan, sehingga *value congruence* menjadi faktor yang dapat meningkatkan efektivitas *job crafting* sebagai mekanisme adaptif dalam organisasi modern (Tims *et al.*, 2020; Demerouti *et al.*, 2020). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H 9. Kesesuaian nilai individu-organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan *job crafting*, sehingga hubungan tersebut lebih kuat di antara organisasi dengan kesesuaian nilai individu- organisasi tinggi daripada organisasi dengan kesesuaian nilai individu- organisasi rendah

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Ruang Lingkup Penelitian

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan ilmiah secara empiris dan sistematis dengan jenis *explanatory research* untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen, dependen serta pengaruh mediasi dan moderasi. Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini membantu memahami mekanisme kausal antarvariabel dan menyusun kerangka analisis multivariat yang sistematis, komprehensif dan berbasis teori statistik yang kuat, sehingga sangat sesuai dengan tujuan penelitian *explanatory* yang berupaya menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel dan memberikan penjelasan mendalam atas fenomena yang diteliti (Hair & Alamer, 2022).

Panduan Hair memiliki keunggulan karena menawarkan prosedur langkah demi langkah yang mudah diikuti untuk menguji model SEM dengan menggunakan perangkat lunak yaitu SmartPLS sekaligus memberikan kriteria yang jelas untuk validitas dan reliabilitas konstruk, termasuk *average variance extracted* (AVE), *composite reliability* (CR), dan *outer loadings*, Hair juga menekankan pentingnya pelaporan hasil yang transparan dan terstandarisasi sehingga dapat dibandingkan dengan lintas studi (Hair, *et al*, 2023). Pendekatan ini menjadikan metode Hair sebagai rujukan utama bagi penelitian *explanatory* karena memadukan ketepatan teoretis dengan kemudahan implementasi empiris dalam konteks penelitian manajerial.

3.1.1 Model Pengambilan Populasi dan Sampel

Penelitian ini menerapkan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden secara sengaja berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian. Pendekatan *non-probability* dipilih karena karakter populasi tidak dapat diidentifikasi secara akurat dikarenakan terdapat keterbatasan akses terhadap data internal perbankan. Informasi tentang jumlah karyawan per divisi, lamanya masa kerja dan struktur jabatan umumnya dikategorikan sebagai data *confidential* untuk menjaga keamanan operasional dan kerahasiaan organisasi, terutama pada organisasi keuangan perbankan.

Target sampel ditetapkan sebanyak 300 responden untuk memastikan kecukupan data bagi analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Jumlah responden yang terealisasi yaitu responden yang mengisi data kuesioner dengan lengkap sebanyak 261 yang dianggap sudah memenuhi ambang jumlah rekomendasi untuk SEM yaitu ≥ 200 .

Responden dipilih berdasarkan kriteria utama: (1) masa kerja minimal empat tahun, (2) berstatus karyawan tetap, dan (3) menempati posisi pelaksana dari divisi operasional yang terlibat langsung dalam proses transformasi digital. Kriteria ini ditetapkan untuk menjamin bahwa responden memiliki pengalaman praktis dan pemahaman memadai mengenai praktik kerja digital serta budaya organisasi.

Teknik *purposive sampling* diperkuat melalui tiga aspek utama agar sampel mewakili populasi. Pertama, *theoretical basis* yang mengacu pada konsep *information-rich cases* (Ribeiro & Silva, 2024) dengan memilih responden yang paling relevan terhadap isu kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan serta

memiliki masa kerja minimal empat tahun karena masa kerja diharapkan sudah melewati masa kontrak yang biasanya berkisar 1 hingga 3 tahun masa kerja awal. Kedua, *structured sample model* yang ditetapkan dengan melibatkan responden dari berbagai divisi dan level jabatan dengan tujuan agar dapat menangkap keragaman persepsi. Ketiga, jumlah sampel minimal 200 responden sesuai ketentuan SEM, dengan proporsi tiap unit/divisi dijaga $\geq 30\%$ jika populasi terbatas, demi memastikan representasi dan validitas analisis (Hair *et al.*, 2022).

Populasi lengkap organisasi perbankan yang menjadi responden dalam penelitian ini tidak dapat ditentukan karena terdapat sensitivitas data internal dan kebijakan kerahasiaan industri perbankan, sehingga kombinasi *non- probability purposive sampling* dan penetapan kriteria yang ketat akan menghasilkan sampel yang relevan secara substantif untuk menguji model termasuk peran mediasi *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja, serta moderasi kesesuaian nilai individu–organisasi dalam penelitian ini.

3.1.2 Lokus Penelitian

Penelitian dilakukan pada bank swasta nasional yang memiliki kantor cabang di Daerah Istimewa Yogyakarta dan kontrol dilakukan dengan penyertaan nomor telepon *official* kantor responden yang bisa dihubungi.

3.1.3 Variabel Penelitian

Variabel utama dalam penelitian ini adalah kepemimpinan digital (X1), *job crafting* (X2), keterikatan kerja (X3), motivasi intrinsik (X4) dan kesesuaian nilai individu-organisasi (X5) serta variabel endogen kreativitas kerja (Y). Tabel III.1. menjelaskan mengenai pengukuran konstruk eksogen yang terdiri dari

kepemimpinan digital sebagai variabel independen dan kesesuaian nilai individu-organisasi sebagai variabel moderasi, sedangkan konstruk endogen yaitu *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja sebagai mediasi dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen. Indikator setiap variabel sebagai instrumen penelitian tercantum pada Tabel III.1 dengan dilakukan beberapa penyesuaian untuk memastikan validitas.

Tabel III. 1 Indikator dan item variabel yang akan diteliti

No	Variabel	Definisi Operasional	Item	Sumber
1.	Kepemimpinan Digital (X1)	Kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk memengaruhi, mengarahkan, dan menginspirasi karyawan agar dapat menghasilkan inovasi dan beradaptasi dengan perubahan digital.	1. Pemimpin saya meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pekerjaan. 2. Pemimpin saya secara proaktif mendorong transformasi digital di unit kerja. 3. Pemimpin saya dapat membuat orang lain antusias tentang transformasi digital di tempat kerja. 4. Pemimpin saya berpengetahuan tentang digitalisasi. 5. Pemimpin saya mampu mempengaruhi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan kemajuan dalam teknologi digital. 6. Pemimpin saya mampu melakukan inovasi digital, mengembangkan keterampilan karyawan, dan menerapkan digitalisasi di tempat kerja.	Erhan <i>et al.</i> , 2022b; Zhu dkk., 2022b; Sun <i>et al.</i> , 2024; Muafi <i>et al.</i> , 2024
2.	<i>Job Crafting</i> (X2)	Upaya proaktif karyawan dalam membentuk dan menata kembali tugas, hubungan, dan cara berpikir terhadap pekerjaan agar lebih bermakna	1. Saya mengubah jenis tugas yang harus saya selesaikan di tempat kerja. 2. Saya memperkenalkan cara kerja baru yang menurut saya lebih sesuai dengan keterampilan atau minat saya. 3. Saya berusaha mengenal dengan baik orang-orang di tempat kerja Saya berteman dengan orang-orang di tempat kerja.	Tims <i>et al.</i> , 2022; Hamid, 2025

3.	Keterikatan Kerja (X3)	Kondisi positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan larut dalam pekerjaan.	1. Di tempat kerja, saya fokus sepenuhnya pada pekerjaan saya. 2. Waktu terasa cepat berlalu saat saya bekerja. 3. Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat. Saya antusias melakukan pekerjaan saya.	Vila-Vázquez <i>et al.</i> , 2020; Ly, 2024; Hamid, 2025
4.	Motivasi Intrinsik (X4)	Dorongan dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan karena merasa tertarik, puas, dan menikmati prosesnya, bukan karena faktor eksternal.	1. Saya senang menciptakan prosedur baru untuk menyelesaikan tugas kerja. 2. Saya senang bisa menemukan solusi untuk masalah kompleks di tempat kerja. 3. Saya menikmati pekerjaan saya saat ini. Pekerjaan saya menyenangkan	Liu <i>et al.</i> , 2024; J. Zhu <i>et al.</i> , 2022
5.	Kesesuaian Nilai Individu– Organisasi (X5)	Tingkat keselarasan antara nilai, keyakinan, dan tujuan individu dengan nilai dan budaya organisasi.	1. Saya berpikir nilai-nilai dan kepribadian tempat kerja ini mencerminkan nilai-nilai dan kepribadian saya. 2. Nilai-nilai saya sesuai dengan nilai-nilai karyawan di tempat kerja ini. 3. Kesesuaian antara tuntutan pekerjaan saya dan keterampilan pribadi saya sangat baik. Nilai-nilai pribadi saya sesuai dengan budaya kerja tempat kerja saya ini.	Chen <i>et al.</i> , 2024
6.	Kreativitas Karyawan (Y)	Kemampuan individu untuk menghasilkan ide baru dan bermanfaat yang dapat meningkatkan efektivitas dan inovasi organisasi.	1. Saya menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan saya. 2. Saya menciptakan proses dan rutinitas kerja yang lebih baik. 3. Saya mengusulkan banyak ide kreatif yang dapat meningkatkan kondisi kerja di tempat kerja. 4. Saya sering menemukan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja. 5. Dengan dukungan teknologi digital, saya dapat mengusulkan ide-ide baru dalam pekerjaan saya. Saya mengusulkan cara-cara baru untuk melaksanakan tugas pekerjaan.	Tian <i>et al.</i> , 2021; Zhu <i>et al.</i> , 2022a; Zhuang <i>et al.</i> , 2024

Penelitian ini menggunakan enam variabel utama yaitu kepemimpinan digital, *job crafting*, keterikatan kerja, motivasi intrinsik, kreativitas karyawan, dan kesesuaian nilai individu–organisasi. Setiap variabel diadaptasi dari penelitian terdahulu, kemudian disesuaikan dengan konteks transformasi digital pada perbankan swasta nasional dan dipilih karena memiliki relevansi teoretis dan empiris dengan model kepemimpinan digital dalam memengaruhi kreativitas karyawan melalui mekanisme psikologis. Kepemimpinan digital menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif (Xie *et al.*, 2023). *Job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, berperan sebagai rangkaian mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut (Wrzesniewski dan Dutton, 2022; Muafi, 2022). Kesesuaian nilai individu–organisasi bertindak sebagai faktor moderasi yang memperkuat efek kepemimpinan digital terhadap hasil kreatif karyawan (Kristof-Brown *et al.*, 2022).

3.2 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Model* (PLS-SEM) dengan *software* SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan dan hipotesis. Pada model reflektif, konstruk memengaruhi indikator, sedangkan pada model formatif, indikator memengaruhi konstruk (Hair *et al.*, 2022). *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang *powerful* dan sering disebut sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi *OLS (Ordinary Least Square)* regresi seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen (Hair *et al.*, 2022).

3.2.1 Tahapan Pengolahan Data

Data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner berbasis *google form* yang diisi oleh responden, sedangkan data sekunder berasal dari jurnal serta riset terdahulu dan data pendukung berupa adanya fenomena manajerial pada perusahaan perbankan swasta. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 5 poin dari ukuran sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), dengan opsi netral yang dapat dipilih oleh responden yang belum pernah menjalani atau tidak mengetahui secara pasti pernyataan/pertanyaan dalam kuesioner tersebut. Kankaraš & Capecchi, 2025 menyatakan bahwa penggunaan kategori netral terbukti dapat meningkatkan kualitas psikometrik instrumen.

Data yang sudah terkumpul kemudian dilakukan pemeriksaan awal untuk mengidentifikasi apakah terdapat data hilang dan *outlier*. Data hilang diatasi dengan teknik imputasi, sedangkan *outlier* diperiksa dan dihapus bila mengganggu keakuratan analisis. Penelitian diawali dengan penentuan bank swasta nasional di Daerah Istimewa Yogyakarta secara acak, kemudian penyebaran kuesioner dilakukan melalui supervisor sumber daya manusia/*Human Capital* pada bank yang ditentukan sebagai *key person* agar responden dapat dipilih sesuai kriteria. Kuesioner ditujukan kepada karyawan yang memiliki masa kerja 4 tahun keatas dan berada pada jabatan setingkat pelaksana yang memiliki motivasi intrinsik, kemampuan kolaborasi, *job crafting* dan keterikatan kerja dalam mendukung tujuan organisasi (Hair *et al.*, 2022).

3.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas instrumen, dilakukan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinilai melalui *loading factor* berada pada batas $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$ (Fornell & Larcker, 1981), sedangkan reliabilitas diukur menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* dengan nilai batas keduanya berada $> 0,70$.

3.2.3 Analisa Data dengan PLS-SEM

Tahapan analisa data dalam penelitian ini sebagai berikut:

3.2.3.1 Membangun Model Pengukuran

Model pengukuran dikembangkan dengan mendefinisikan konstruk laten dan indikator yang valid serta reliabel (Hair *et al.*, 2022). Konstruk laten penelitian meliputi Kepemimpinan Digital (DL), *Job Crafting* (JC), Motivasi Intrinsik (IM), Keterikatan Kerja (JE), dan Kreativitas Karyawan (EC).

3.2.3.2 Membangun Model Struktural

Model struktural dirancang untuk menguji hubungan kausal antarvariabel laten, meliputi pengaruh langsung DL terhadap JC dan IM, IM terhadap JE, serta JC terhadap EC, dengan Kesesuaian nilai individu-organisasi (POF) sebagai moderator (Hair *et al.*, 2022).

3.2.3.3 Estimasi Model

Analisis dilakukan menggunakan *SmartPLS 4.0* dengan pendekatan PLS-SEM. Evaluasi dimulai dari model pengukuran untuk memastikan validitas dan reliabilitas, dilanjutkan dengan pengujian model struktural melalui *path coefficients*, nilai R^2 , dan uji signifikansi *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2022).

3.2.3.4 Interpretasi Hasil

Hasil PLS-SEM diinterpretasikan untuk menilai arah dan kekuatan hubungan antarvariabel. Koefisien jalur signifikan menunjukkan kekuatan pengaruh, nilai R^2 menggambarkan varians yang dijelaskan, serta uji mediasi dan moderasi dilakukan untuk menguji peran variabel mediasi JC, IM, JE, dan variabel moderasi POF (Hair *et al.*, 2022).

3.3 Pengujian dan Evaluasi Model

Pendekatan PLS-SEM dilakukan melalui enam tahapan dimana setiap tahapan akan memengaruhi tahapan selanjutnya.

3.3.1 Pengujian Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran merupakan tahap awal dalam analisis PLS-SEM yang berfokus pada pengembangan konstruk serta pengujian validitas dan reliabilitas, dengan tahapan sebagai berikut.

3.3.2 Validitas Konvergen

Pengujian dilakukan dengan mengevaluasi *Loading Factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE) di mana nilai *loading factor* lebih besar dari 0.70 dan nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 (Kante & Michel, 2023).

3.3.3 Reliabilitas Konstruk

Pengujian dengan menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha*. Nilai CR dan *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0.70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang baik (Hair *et al.*, 2022).

3.3.4 Pengujian Model Struktur

Pengujian model struktural digunakan untuk menguji hubungan antara

variabel laten dalam model, dengan tahapan sebagai berikut:

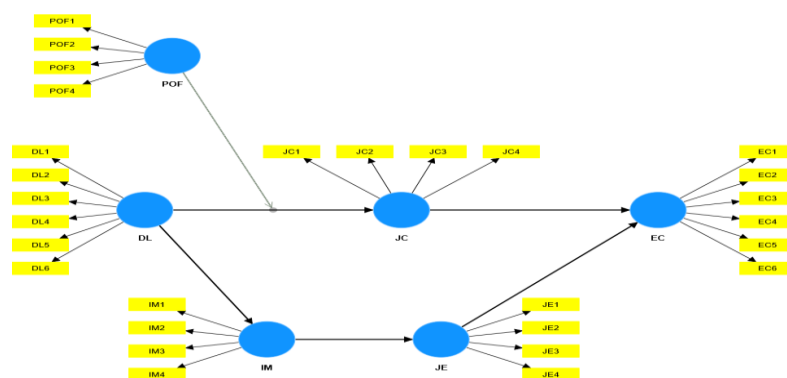
- a. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) untuk mengevaluasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel laten. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan adanya hubungan yang antara variabel tersebut. Signifikansi koefisien jalur diuji dengan menggunakan metode *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2022).
- b. Nilai R^2 digunakan untuk menilai besar varians variabel dependen oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediktif yang lebih baik dari model tersebut (Kante & Michel, 2023)
- c. Uji Mediasi dilakukan untuk mengevaluasi peran Motivasi Intrinsik sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Keterikatan Kerja , peran *Job Crafting* sebagai mediator dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital dan Kreativitas Karyawan , peran Keterikatan Kerja sebagai mediator dalam hubungan antara Motivasi Intrinsik dan Kreativitas Karyawan . Uji mediasi dilakukan dengan menguji signifikansi efek langsung dan tidak langsung menggunakan *bootstrapping* (Richter & Tudoran, 2024)
- d. Uji Moderasi dilakukan untuk mengevaluasi peran Kesesuaian nilai Individu-Organisasi (POF) sebagai moderator dalam hubungan antara Kepemimpinan Digital (DL) dan *Job Crafting* (JC). Uji moderasi dilakukan dengan menguji signifikansi interaksi antara DL dan JC (Magno *et al.*, 2024).

3.3.5 Menentukan Metode *Resampling*

Richter dan Tudoran (2024) menyatakan terdapat dua metode *resampling* dalam PLS-SEM, yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*, dengan *bootstrapping* sebagai metode yang paling umum digunakan. *SmartPLS* mendukung tiga skema *bootstrapping*: *no sign changes*, *individual sign changes*, dan *construct level changes*. Skema *no sign changes* bersifat konservatif dengan standar error tinggi (Chen *et al.*, 2022), *individual sign changes* menjaga konsistensi tanda tiap sampel, sedangkan *construct level changes* digunakan untuk model formatif namun berisiko menimbulkan multikolinearitas tinggi (Hair, 2022).

3.3.6 Diagram Jalur

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menjadi metode yang sangat berguna untuk menganalisis model yang kompleks dengan banyak variabel laten dengan tujuan menganalisis hubungan antara Kepemimpinan Digital (DL) terhadap Kreativitas Karyawan (EC) dengan *Job Crafting* (JC), Motivasi Intrinsik (IM), Keterikatan Kerja (JE) sebagai variabel mediasi dan Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi (POF) sebagai variabel moderasi seperti pada Gambar III.1.



Gambar III.1. Full model SEM

Persamaan statistik untuk model PLS-SEM yang melibatkan variabel independen, mediasi, moderasi dan dependen dilakukan dengan mengekspresikan hubungan antara variabel tersebut dalam bentuk persamaan regresi sehingga dapat mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan variabel tersebut, sehingga dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi kreativitas karyawan melalui mediasi *job crafting*, motivasi intrinsik dan keterikatan kerja serta sejauh mana kesesuaian nilai individu-organisasi memoderasi hubungan ini. Berikut adalah persamaan statistik dalam model penelitian ini:

1. DL secara langsung berpengaruh terhadap JC $JC = \beta_1.DL + \varepsilon_1$

β_1 adalah koefisien jalur dari DL

ε_1 adalah *error term*

2. JC secara langsung berpengaruh terhadap EC $EC = \beta_2.JC + \varepsilon_2$

β_2 adalah koefisien jalur dari DL

ε_2 adalah *error term*

3. DL secara langsung berpengaruh terhadap IM $IM = \beta_3.DL + \varepsilon_3$

β_1 adalah koefisien jalur dari DL

ε_3 adalah *error term*

4. IM secara langsung berpengaruh terhadap JE $JE = \beta_4.IM + \varepsilon_4$

β_4 adalah koefisien jalur dari IM

ε_4 adalah *error term*

5. JE secara langsung berpengaruh terhadap EC $EC = \beta_5.JE + \varepsilon_5$

β_5 adalah koefisien jalur dari JE

$\varepsilon 5$ adalah *error term*

6. DL secara tidak langsung berpengaruh terhadap EC melalui JC

$$EC = \beta 1.DL + \beta 2.JC + \beta 6.DLJC + \varepsilon 6$$

$\beta 1$ adalah koefisien jalur dari DL

$\beta 2$ adalah koefisien jalur dari JC

$\beta 6$ adalah koefisien jalur dari DL dan JC

$\varepsilon 6$ adalah *error term*

7. DL secara tidak langsung berpengaruh terhadap JE melalui IM

$$JE = \beta 7.DL + \beta 4.IM + \beta 8.DLIM + \varepsilon 7$$

$\beta 7$ adalah koefisien jalur dari DL

$\beta 4$ adalah koefisien jalur dari IM

$\beta 8$ adalah koefisien jalur dari DL dan IM

$\varepsilon 7$ adalah *error term*

8. IM secara tidak langsung berpengaruh terhadap EC melalui JE

$$EC = \beta 9.IM + \beta 5.JE + \beta 10.IMJE + \varepsilon 8$$

$\beta 9$ adalah koefisien jalur dari IM

$\beta 5$ adalah koefisien jalur dari JE

$\beta 10$ adalah koefisien jalur dari IM dan JE

$\varepsilon 8$ adalah *error term*

9. POF memoderasi pengaruh DL terhadap JC

$$POF = \beta 1.DL + \beta 11.POF + \beta 12.DL.POF + \varepsilon 9$$

$\beta 1$ adalah koefisien jalur dari DL

$\beta 11$ adalah koefisien jalur dari POF

β_{12} adalah koefisien jalur interaksi dari DL dan POF

ε_9 adalah *error term*

3.3.7 Evaluasi Model

Dalam evaluasi model menggunakan PLS-SEM terdapat dua sub-model, yaitu *outer model* yang menggambarkan hubungan indikator dengan konstruk laten dan *inner model* yang menjelaskan hubungan antar konstruk berdasarkan teori. Validitas konvergen dinilai melalui nilai AVE > 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Estimasi dan evaluasi model dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui pengujian validitas dan reliabilitas pada *outer model* serta analisis *inner model* untuk menilai hubungan dan signifikansi antar variabel.

3.3.7.1 Evaluasi Outer Model (*Measurement Model*)

Measurement model digunakan untuk menilai hubungan antara indikator dengan konstruk laten. Menurut Hair (2022), evaluasi dilakukan melalui *convergent validity* dan *composite reliability*. Validitas konvergen pada model reflektif diukur dengan *standardized loading factor* di mana nilai > 0,70 dianggap ideal (Hair & Alamer, 2022). Semakin tinggi nilai *loading factor* maka semakin besar kontribusinya dalam merepresentasikan konstruk.

3.3.7.2 Composite Reliability

Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui konsistensi internal dan *Cronbach's Alpha*. Pengujian dengan *composite reliability* dianggap lebih unggul dibandingkan *cronbach's alpha* dalam mengukur reliabilitas pada *structural equation modeling*, di mana *Cronbach's Alpha* cenderung memberikan estimasi batas bawah sedangkan *composite reliability* menghasilkan perkiraan yang lebih akurat terhadap

parameter. Nilai reliabilitas $\geq 0,70$ dinyatakan sudah memadai (Kante & Michel, 2023). Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran dapat dilihat pada Tabel III.2 berikut.

Tabel III. 2 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> evaluasi model pengukuran			
No.	Validitas dan Reliabilitas	Parameter	<i>Rule of Thumb</i>
1.	Validitas Konvergen	<i>Loading Factor</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> . > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i> .
2.	Reliabilitas	<i>Avarage Variance Extracted (AVE)</i>	> 0,50 untuk <i>Confirmatory Research</i> . > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i> .
		<i>Cronbach's Alpha</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> . > 0,60 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i> .
		<i>Composite Reliability</i>	> 0,70 untuk <i>Confirmatory Research</i> . > 0,60 – 0,70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i> .

Sumber: (Hair *et al.*, 2022)

3.3.7.3 Evaluasi *Inner Model (Structural Model)*

Evaluasi hubungan antar konstruk dilakukan melalui *path coefficient* yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan. Signifikansi diuji menggunakan *t-test* hasil *bootstrapping (resampling method)*, selanjutnya kualitas model dinilai berdasarkan nilai R^2 yang dikategorikan sebagai substansial (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19), serta Q^2 untuk mengukur *predictive relevance* dimana nilai > 0 menunjukkan model relevan secara prediktif (Richter & Tudoran, 2024b). Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural dapat dilihat pada Tabel III.3 berikut.

Tabel III. 3 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> evaluasi model struktural		
No.	Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
1.	<i>R-Square</i>	0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah 0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah

2.	Q^2 Predictive Relevance	$Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai <i>predictive relevance</i> . $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki <i>predictive relevance</i> .
	Q^2 Predictive Relevance	0,02, 0,15 dan 0,35 (lemah, moderate dan kuat).
3.	Signifikansi (<i>one-tailed</i>)	t-value 1.28 (<i>significance level</i> = 10%), 1.65 (<i>significance level</i> = 5%) dan 2,33 (<i>significance level</i> 1%).
4.	Signifikansi (<i>two-tailed</i>)	t-value 1.65 (<i>significance level</i> = 10%), 1.96 (<i>significance level</i> = 5%) dan 2,58 (<i>significance level</i> 1%).

Sumber: (Hair *et al.*, 2022)

3.3.8 Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan evaluasi *outer model* untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk serta evaluasi *inner model* untuk menilai kualitas dan kekuatan hubungan antara variabel laten, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik PLS-SEM.

3.3.8.1 Koefisien Jalur (*Path Coefficients*), digunakan untuk menilai kekuatan dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang dihitung berdasarkan estimasi model (Hair *et al.*, 2022). Koefisien jalur dalam penelitian ini mengukur hubungan antara Kepemimpinan Digital sebagai variabel independen. *Job Crafting*, Motivasi Intrinsik, dan Keterikatan Kerja sebagai mediator, serta Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi sebagai moderator.

3.3.8.2 Nilai *t-statistik* (*t-value*), Uji signifikansi koefisien jalur dilakukan untuk memastikan perbedaan dari nol di mana nilai *t-statistic* > 1,96 pada taraf 5% menunjukkan signifikansi (Huang, 2021). Perhitungan dilakukan melalui teknik *bootstrapping* dengan 5000 subsampel dan hasil dianggap mendukung hipotesis apabila nilai *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05 (Hair *et al.*, 2022).

3.3.8.3 Nilai p (*p-value*), menunjukkan probabilitas bahwa hasil yang

diamati terjadi secara kebetulan. Nilai p yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan pada tingkat kepercayaan 95% (Fangqi *et al.*, 2023). Hipotesis didukung jika hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten hasilnya menunjukkan signifikan. Nilai *t-statistik* dan *p-value* memberikan dasar yang kuat untuk menilai signifikansi statistik dari koefisien jalur yang diperoleh. Penelitian ini memastikan bahwa hubungan yang dihipotesiskan antar variabel laten didukung oleh data empiris, memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika hubungan antara kepemimpinan digital pengaruhnya terhadap kreativitas karyawan dengan variabel mediasi *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja dan kesesuaian nilai individu- organisasi sebagai moderator.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dirumuskan yang didasarkan pada kajian teori dalam menentukan adanya pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Kuesioner tertutup sebagai alat penelitian ini disusun dan disebarakan melalui *google form* agar dapat menjangkau responden dengan cepat. Hasil dari kuesioner akan menunjukkan variasi jawaban pada setiap pertanyaan yang kemudian dianalisis secara statistik untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan terbukti atau tidak.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bank swasta yang mempunyai kantor cabang di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengumpulan data responden dilakukan mulai tanggal 1 November 2025 hingga 15 Desember 2025. Kuesioner dibagikan kepada 6 kantor cabang utama bank swasta nasional untuk didistribusikan ke kantor cabang pembantu yang berada dalam koordinasi kantor cabang utama untuk memenuhi ketentuan jumlah sampel menurut Hair *et al*, 2022 dimana jumlah sampel ditetapkan minimal 200 responden sesuai ketentuan SEM, dengan proporsi tiap unit/divisi dijaga $\geq 30\%$ jika populasi terbatas, demi memastikan representasi dan validitas analisis (Hair *et al.*, 2022). Sampel ditentukan dengan jumlah sekitar 5-10 sampel per parameter (Ahmed, 2024). Indikator dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel III.1. berjumlah 28, maka jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini sejumlah 140 hingga 280 responden. Sebanyak 261 kuesioner berhasil dikembalikan dari 300 target sampel yang ditetapkan pada tahap awal pengumpulan data. Tingkat pengembalian

kuesioner pada penelitian ini mencapai 87%. Menurut Al Khalel *et al.* 2022 dan Ericson *et al.* 2023 angka tersebut telah memenuhi standar *response rate* yang memadai dalam penelitian survei dengan desain *self-administered questionnaire*. Tingginya tingkat pengembalian tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki keterlibatan yang baik serta minat yang kuat terhadap isu transformasi digital yang diangkat dalam penelitian ini.

Proses selanjutnya dilakukan *data screening* melalui pemeriksaan kelengkapan jawaban, konsistensi pola respons, serta kesesuaian dengan kriteria sampel yang telah ditetapkan. Setelah tahap pemeriksaan, terdapat 250 kuesioner yang dinyatakan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Jumlah tersebut memenuhi ketentuan minimum untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil kuesioner penelitian akan disajikan dalam dua analisis, yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis deskriptif akan digunakan untuk menjelaskan profil responden, lokasi bank responden, usia dan jangka waktu masa jabatan. Analisis ini dinilai penting karena pemilihan responden mengikuti dasar teoretis *information-rich cases* (Ribeiro & Silva, 2024), yaitu memilih individu yang memiliki relevansi paling tinggi dengan isu kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan serta memenuhi kriteria pengalaman kerja minimal empat tahun pada jabatan terakhir sehingga karakteristik kompetensi dan pemahamannya dapat dipertanggungjawabkan dan juga didasarkan pada model sampel terstruktur yang diterapkan dengan melibatkan responden dari berbagai divisi dan tingkatan jabatan, guna memastikan keragaman latar belakang, peran, dan perspektif.

Analisis inferensial dilakukan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dalam bab II Kerangka Teoretis, dengan memanfaatkan metode analisis PLS- SEM dalam dua sub-model, yaitu *outer model* yang menggambarkan hubungan indikator dengan konstruk laten dan *inner model* yang menjelaskan hubungan antar konstruk berdasarkan teori. Estimasi dan evaluasi model dilakukan menggunakan SmartPLS 4.0 melalui pengujian validitas dan reliabilitas pada *outer model*, serta analisis *inner model* untuk menilai hubungan dan signifikansi antar variabel, kemudian dilanjutkan dengan pemodelan struktural dan pengujian hipotesis. Hasil dari analisis ini akan menjadi bahan pembahasan dalam memahami hubungan antar variabel dengan hasil kajian literatur yang telah dilakukan pada saat menyusun kerangka teori. Setiap hubungan antar variabel akan dijelaskan baik secara teoretis maupun berdasarkan hasil penelitian yang terdapat dalam literatur yang relevan.

4.1. Hasil Penelitian Analisis Deskriptif

4.1.1 Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bank swasta yang memiliki masa jabatan minimal empat tahun atau lebih. Kriteria tersebut mengindikasikan bahwa seluruh responden telah melewati masa kontrak awal selama tiga tahun, sehingga tidak terdapat responden yang masih berstatus karyawan kontrak awal. Dengan demikian, seluruh sampel dapat dikategorikan sebagai karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja relatif stabil dan berkelanjutan dalam organisasi. Berikut gambaran profil responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama masa jabatan dan nama bank tempat bekerja terlampir pada Tabel IV.1.

Tabel IV. 1 Profil responden

No.	Profil Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin		
	Laki - laki	96	38.4
	Perempuan	154	61.6
	Total	250	100
2.	Usia		
	< 25 tahun	6	2.4
	25-30 tahun	38	15.2
	31-35 tahun	45	18
	36-40 tahun	39	15.6
	41-45 tahun	42	16.8
	>45 tahun	80	32
	Total	250	100
3.	Pendidikan Terakhir		
	SMA	5	2
	Diploma	44	17.6
	Sarjana	176	70.4
	Magister	25	10
	Total	250	100
4.	Lama Masa Jabatan terakhir		
	5-10 Tahun	127	50.8
	11-15 Tahun	46	18.4
	16-20 Tahun	40	16
	25 tahun	37	14.8
	Total	250	100
5.	Nama Bank Tempat Bekerja		
	BCA KCP Ahmad Dahlan Jl Ahmad Dahlan Yogyakarta	22	8.8
	BCA KCP Gedong Kuning Jl Gedong Kuning Yogyakarta	19	7.6
	BCA KCP Gejayan Jl Affandi Yogyakarta	25	10
	BCA KCP Kaliurang Jl Kaliurang Yogyakarta	23	9.2
	BCA KCU Yogya Jl Sudirman Yogyakarta	58	23.2
	CIMB Digital Lounge FEB UGM	3	1.2
	CIMB Niaga Jl Affandi Karanggayam Yogyakarta	18	7.2
	CIMB Niaga Jl Sudirman Yogyakarta	22	8.8
	Danamon Jl Brigjen Katamso Yogyakarta	9	3.6
	Danamon Jl Magelang Yogyakarta	17	6.8
	Danamon Jl Urip Sumoharjo Yogyakarta	5	2
	OCBC NISP Jl Brigjen Katamso Yogyakarta	12	4.8
	OCBC NISP Jl Cik Di Tiro Yogyakarta	17	6.8
	Total	250	100

Sumber: Data diolah penulis (2025)

Dalam penelitian ini, dilakukan pengolahan data terhadap 250 responden untuk memahami demografi dan karakteristik karyawan di sektor perbankan. Hasil yang diperoleh memberikan gambaran mengenai komposisi *gender*, usia, pendidikan, masa kerja serta tempat kerja responden. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin perempuan, yakni sebanyak 154 orang atau 61,6%, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 96 orang atau 38,4%.

Analisis demografi berdasarkan usia menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang usia diatas 45 tahun, yaitu sebanyak 80 orang atau 32%. Responden berusia 31-35 tahun berjumlah 45 orang atau 18%, usia 41–45 tahun sebanyak 42 orang atau 16,8%, usia 25–30 tahun sebanyak 38 orang atau 15,2%, dan hanya sebagian kecil yang berusia di bawah 25 tahun (6 orang atau 2,4%).

Pada aspek pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 176 orang atau 70,4%. Responden dengan pendidikan Diploma berjumlah 44 orang atau 17,6%, sedangkan pendidikan Magister (S2) sebanyak 25 orang atau 10%, dan SMA hanya 5 orang atau 2%. Pendidikan yang lebih tinggi sering kali berhubungan dengan kemampuan analitis yang lebih baik dan penting dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan investasi dan manajemen risiko.

Dilihat dari lama masa jabatan terakhir yang diemban, sebagian besar responden bekerja selama 5–10 tahun berturut pada divisi saat ini, yaitu sebanyak 127 orang atau 50.8%, Responden dengan masa jabatan 11–15 tahun berjumlah 46

orang (18,4%), 16–20 tahun sebanyak 40 orang (16%). Responden dengan masa jabatan > 25 tahun sebanyak 37 orang (14,8%).

Berdasarkan nama bank tempat bekerja, jumlah responden terbanyak berasal dari BCA KCU Yogyakarta di Jl. Sudirman, yaitu sebanyak 58 orang (23.2%), diikuti oleh BCA KCP Gejayan Affandi sebanyak 25 orang (10%), kemudian BCA KCP Kaliurang sebanyak 23 orang (9.2%) dan BCA KCP Ahmad Dahlan, sebanyak 22 orang (8.8%). Selain itu, BCA KCP Gedong kuning memberikan kontribusi sebanyak 19 responden (7.6%). Pada kelompok bank lain, responden berasal dari beberapa cabang Bank Danamon, yaitu Bank Danamon Jl. Brigjen Katamso sebanyak 9 orang (3,6%), Bank Danamon Jl. Magelang sebanyak 17 orang (6,8%), dan Bank Danamon Jl. Urip Sumoharjo sebanyak 5 orang (2%). Kantor cabang Bank CIMB Niaga juga terwakili melalui CIMB Niaga KCP Jl. Affandi Karanggayam sebanyak 18 orang (7.2%), CIMB Niaga KCU Jl. Sudirman memberikan kontribusi sebanyak 22 orang (8,8%), serta Bank CIMB Niaga *Digital Lounge* FEB UGM sebanyak 3 orang (1.2%). Sementara itu, responden dari kantor cabang Bank OCBC NISP berasal dari OCBC NISP KCP Jl. Brigjen Katamso sebanyak 12 orang (4,8%) dan Bank OCBC NISP KCU Jl. Cik Di Tiro sebanyak 17 orang (6,8%).

Profil responden menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki. Kondisi ini mencerminkan komposisi tenaga kerja pada sektor perbankan, khususnya pada posisi operasional dan layanan nasabah, yang dalam praktiknya cukup banyak diisi oleh karyawan perempuan karena pekerjaan tersebut menuntut ketelitian, ketekunan, serta kemampuan komunikasi

interpersonal yang baik.

Berdasarkan usia, responden berusia di bawah 25 tahun relatif lebih sedikit, sedangkan kelompok di atas 45 tahun lebih banyak. Hal ini dapat terjadi karena sebagian besar responden merupakan karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja yang cukup lama di sektor perbankan sehingga secara alami berada pada kelompok usia yang lebih matang dan telah menempati posisi kerja yang lebih stabil.

Dilihat dari tingkat pendidikan, masih terdapat responden dengan pendidikan SMA, yang umumnya menempati posisi operasional atau administratif. Sementara itu, lulusan sarjana menjadi kelompok terbesar karena industri perbankan saat ini lebih banyak merekrut tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan tinggi untuk mendukung tuntutan kompetensi profesional serta adaptasi terhadap transformasi digital.

Dari sisi masa kerja, responden dengan masa kerja 5–10 tahun merupakan yang paling dominan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada fase karier yang relatif stabil, telah memahami proses kerja organisasi, dan cukup berpengalaman dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan kerja digital di sektor perbankan.

Terakhir, responden berasal dari empat bank swasta yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Tidak semua bank dapat dilibatkan karena keterbatasan akses penelitian dan kebijakan internal masing-masing organisasi terkait pemberian izin pengumpulan data kepada peneliti eksternal.

Mempertimbangkan semua aspek ini, terlihat bahwa sektor perbankan di

Indonesia memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang. Kombinasi antara jumlah karyawan perempuan yang lebih banyak, usia yang produktif, pendidikan yang tinggi, lama masa kerja yang signifikan dan keberagaman nama bank menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan, namun menjadi tantangan untuk terus beradaptasi dengan teknologi dan perubahan regulasi yang cepat. Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran tentang profil karyawan di sektor perbankan, tetapi juga menunjukkan bahwa terdapat banyak faktor yang berkontribusi pada dinamika industri keuangan ini.

4.2. Hasil Penelitian Analisis Inferensial

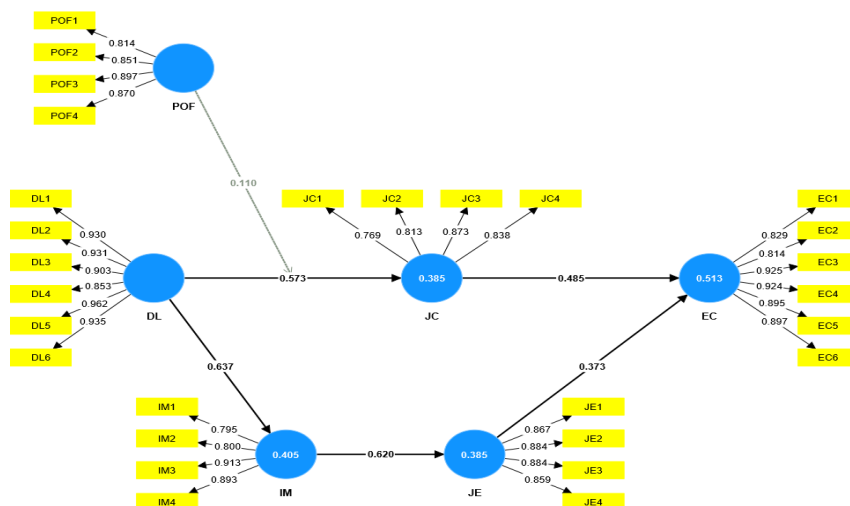
Analisis inferensial pada penelitian kuantitatif berbasis PLS-SEM 4.0 dilakukan melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Pada tahap pertama, yaitu evaluasi model pengukuran, pengujian difokuskan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara valid dan reliabel. Validitas konvergen dianalisis melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), di mana indikator dinyatakan memenuhi syarat apabila memiliki *loading factor* minimal 0,70 dan AVE di atas 0,50. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria *Fornell– Larcker*, rasio *Heterotrait– Monotrait* (HTMT), serta analisis *cross- loading* untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain. Aspek reliabilitas dievaluasi melalui *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach’s Alpha*, yang keduanya harus berada pada nilai minimal 0,70 (Hair *et al*, 2022). Tahap kedua mencakup evaluasi model struktural yang bertujuan menilai kekuatan hubungan

antarvariabel laten. Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk melihat kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. *Predictive relevance* (Q^2) dianalisis untuk menilai kapasitas prediktif model, sedangkan *effect size* (f^2) digunakan untuk menentukan besar kecilnya kontribusi setiap konstruk dalam model.

Uji signifikansi pengaruh dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* yang menghasilkan nilai *t-statistic*, *p-value*, serta koefisien jalur. Melalui proses ini dapat diidentifikasi pengaruh langsung, tidak langsung (mediasi), maupun pengaruh interaksi (moderasi) antarvariabel.

4.2.1 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Hasil Analisis *Outer Model*)

Analisis pengukuran model (*outer model*) terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Hasil *outer model* dapat dilihat pada Gambar IV.1 berikut.



Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Gambar IV. 1 Hasil Outer Model

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui akurasi item pada instrumen penelitian dalam mengukur sebuah variabel laten/konstruk pada model. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konstruk (*Construct Validity*) yang dinilai dengan menggunakan metode validitas konvergen (*Convergent Validity*) serta validitas diskriminan (*Discriminant Validity*). Validitas konvergen dievaluasi dengan melihat nilai *Outer Loading* dari setiap indikator konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing variabel dimana nilai yang dianjurkan *Outer Loading* berada $> 0,7$ dan *AVE* berada $> 0,5$. Sedangkan validitas diskriminan dievaluasi dengan pendekatan *cross-loadings*, *fornell larcker*, dan HTMT. Berikut adalah hasil pengujian validitas konvergen dan validitas diskriminan. Nilai *outer loading* dapat dilihat pada Tabel IV.2 dan *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada Tabel IV.3 berikut.

Tabel IV. 2 Outer Loadings

No.	Variabel	Item Pernyataan	Loading Factor	Keterangan
1.	Kepemimpinan Digital	DL1	0.930	Valid
		DL2	0.931	Valid
		DL3	0.903	Valid
		DL4	0.853	Valid
		DL5	0.962	Valid
		DL6	0.935	Valid
2.	Kreativitas Karyawan	EC1	0.829	Valid
		EC2	0.814	Valid
		EC3	0.925	Valid
		EC4	0.924	Valid
		EC5	0.895	Valid
		EC6	0.897	Valid
3.	Motivasi Intrinsik	IM1	0.795	Valid
		IM2	0.800	Valid
		IM3	0.913	Valid
		IM4	0.893	Valid

4.	<i>Job Crafting</i>	JC1	0.769	Valid
		JC2	0.813	Valid
		JC3	0.873	Valid
		JC4	0.838	Valid
5.	Keterikatan Kerja	JE1	0.867	Valid
		JE2	0.884	Valid
		JE3	0.884	Valid
		JE4	0.859	Valid
6.	Kesesuaian Nilai Individu dan Organisasi	POF1	0.814	Valid
		POF2	0.851	Valid
		POF3	0.897	Valid
		POF4	0.870	Valid

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Tabel IV. 3 Average Variance Extracted (AVE)

No.	Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
1.	DL	0.846
2.	EC	0.777
3.	IM	0.726
4.	JC	0.679
5.	JE	0.763
6.	POF	0.737

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Pada Tabel IV.3. *Average Variance Extracted (AVE)* dapat diketahui bahwa dari 28 item indikator, keseluruhan nilai item indikator memiliki *loading factor* di atas 0,7 dengan demikian seluruh item indikator dapat dikatakan valid secara konvergen. Selanjutnya berdasarkan tabel *Average Variance Extracted (AVE)* tersebut menunjukkan bahwa nilai AVE dari masing-masing variabel lebih tinggi dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel laten pada penelitian ini dinyatakan memenuhi validitas konvergen, dengan demikian dari kedua hasil di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah pada validitas konvergen dalam model yang diuji dan dapat dilakukan pengujian berikutnya. Hasil Validitas Diskriminan dapat dilihat dari Tabel IV.4 dan Tabel IV. 5 berikut.

Tabel IV. 4 Hasil *Fornell-Larcker*

	DL	EC	IM	JC	JE	POF
DL	0.920					
EC	0.669	0.882				
IM	0.637	0.748	0.852			
JC	0.599	0.628	0.615	0.824		
JE	0.552	0.559	0.620	0.384	0.873	
POF	0.203	0.311	0.292	0.236	0.180	0.858

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Tabel IV. 5 Hasil *Cross-Loadings*

	DL	EC	IM	JC	JE	POF
DL1	0.930	0.605	0.565	0.622	0.474	0.166
DL2	0.931	0.625	0.628	0.608	0.482	0.144
DL3	0.903	0.592	0.584	0.514	0.512	0.205
DL4	0.853	0.556	0.478	0.433	0.460	0.185
DL5	0.962	0.635	0.628	0.536	0.568	0.162
DL6	0.935	0.671	0.613	0.569	0.546	0.262
EC1	0.468	0.829	0.623	0.494	0.448	0.184
EC2	0.456	0.814	0.619	0.462	0.427	0.211
EC3	0.589	0.925	0.676	0.551	0.465	0.289
EC4	0.653	0.924	0.689	0.598	0.494	0.325
EC5	0.702	0.895	0.689	0.625	0.545	0.307
EC6	0.627	0.897	0.657	0.570	0.558	0.306
IM1	0.371	0.593	0.795	0.543	0.406	0.300
IM2	0.421	0.532	0.800	0.497	0.399	0.159
IM3	0.629	0.705	0.913	0.547	0.581	0.248
IM4	0.660	0.691	0.893	0.529	0.653	0.285
JC1	0.326	0.472	0.395	0.769	0.204	0.254
JC2	0.375	0.515	0.479	0.813	0.240	0.231
JC3	0.618	0.547	0.584	0.873	0.407	0.150
JE1	0.595	0.531	0.542	0.838	0.373	0.170
JE2	0.518	0.496	0.607	0.399	0.867	0.131
JE3	0.420	0.380	0.395	0.249	0.884	0.079
JE4	0.442	0.464	0.504	0.264	0.859	0.153
POF1	0.043	0.187	0.161	0.154	0.015	0.814
POF2	0.069	0.224	0.170	0.186	0.049	0.851
POF3	0.236	0.317	0.307	0.234	0.237	0.897
POF4	0.291	0.310	0.325	0.222	0.255	0.870

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Pada tabel IV.4 dan IV.5. Hasil *Fornell-Larcker* dan Hasil *Cross- Loadings* pada Uji Validitas Diskriminan diatas menggunakan dasar yang menyatakan bahwa validitas diskriminan dikatakan terpenuhi apabila nilai *fornell-larcker* dan *cross loading* pada tiap variabel yang diukur nilainya $> 0,7$ dan harus lebih besar nilainya jika dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel lainnya.

Uji Validitas Diskriminan diatas diketahui bahwa nilai *fornell-larcker* yang dihasilkan $> 0,7$ dan jika dibandingkan dengan korelasi antar variabel nilainya paling tinggi, serta dari 28 item indikator yang diuji masing-masing *item* indikator mempunyai nilai *cross-loading* $> 0,7$ dan lebih tinggi jika dibandingkan dengan *cross-loading* variabel lainnya, sehingga secara validitas diskriminan maka 28 item indikator dalam penelitian ini bisa dinyatakan valid.

Heterotrait- monotrait Rasio (HTMT) digunakan dalam penelitian ini. Nilai HTMT harus lebih rendah dari 0,90 atau 0,85 sehingga dapat membuktikan bahwa setiap konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain dalam model struktural. Hasil HTMT dapat dilihat pada Tabel IV.6 berikut

Tabel IV. 6 Hasil HTMT

	DL	EC	IM	JC	JE	POF	POF x DL
DL							
EC	0.693						
IM	0.658	0.811					
JC	0.638	0.696	0.710				
JE	0.585	0.591	0.654	0.412			
POF	0.202	0.327	0.318	0.278	0.178		
POF x DL	0.050	0.081	0.108	0.069	0.027	0.306	

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Berdasarkan tabel IV.6. hasil HTMT dapat diketahui bahwa nilai HTMT yang dihasilkan dari setiap hubungan variabel mempunyai nilai $< 0,9$. Hasil tersebut

dapat disimpulkan bahwa semua variabel laten pada penelitian ini dinyatakan memenuhi validitas diskriminan dan dapat dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

4.2.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan kestabilan sebuah instrumen penelitian dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang menunjukkan konsisten internal alat ukur aturan yang dipakai. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan nilai *Composite Reliability* $> 0,7$. Hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel IV.7 dan Tabel IV.8 berikut.

Tabel IV. 7 Hasil Uji *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
DL	0.963	Reliabel
EC	0.942	Reliabel
IM	0.878	Reliabel
JC	0.844	Reliabel
JE	0.897	Reliabel
POF	0.883	Reliabel

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Tabel IV. 8 Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
DL	0.970	Reliabel
EC	0.954	Reliabel
IM	0.914	Reliabel
JC	0.894	Reliabel
JE	0.928	Reliabel
POF	0.918	Reliabel

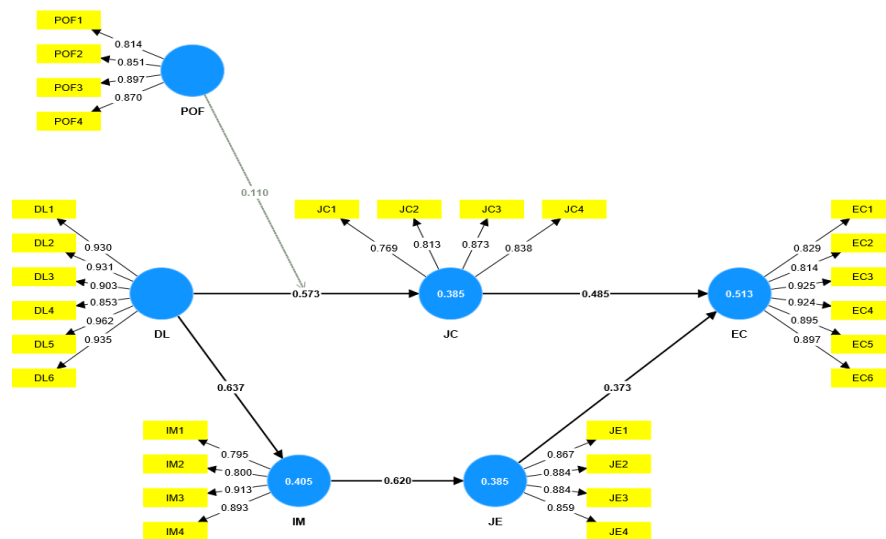
Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Berdasarkan tabel IV.7 dan IV.8. hasil Uji *Cronbach Alpha* dan hasil Uji *Composite Reliability* di atas dapat diketahui bahwa setiap variabel mendapatkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada semua konstruk penelitian ini berada di atas nilai 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa tiap variabel mempunyai nilai reliabilitas yang sesuai dengan batas nilai minimum yang dipersyaratkan sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas sehingga dapat dilanjutkan dalam estimasi model berikutnya, yaitu *inner model*.

4.2.2 Hasil Evaluasi Model Struktural (Hasil Analisis *Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) dilakukan untuk melihat relasi antar konstruk (variabel laten) yang sebelumnya telah dihipotesiskan. Terdapat beberapa uji pada model struktural (*inner model*) yaitu uji *R Square* (R^2), *F Square* (*effect size*), *Q Square* (Q^2), dan *Inner VIF*. Dalam model struktural (*inner model*), uji *R Square* (R^2) bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi variabel dependen, sehingga menunjukkan tingkat kekuatan penjelasan model. Uji *F Square* (F^2 /*effect size*) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, sehingga dapat terlihat variabel mana yang memiliki pengaruh paling kuat dalam model.

Uji *Q Square* (Q^2) bertujuan untuk menilai kemampuan prediktif model, yaitu sejauh mana model mampu merekonstruksi atau memprediksi data observasi secara akurat. Uji *Inner VIF* digunakan untuk menguji ada tidaknya masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model struktural, agar estimasi hubungan antarvariabel tetap stabil dan tidak bias. Hasil *inner* model dapat dilihat pada Gambar IV.2 berikut.



Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Gambar IV. 2 Hasil *Inner* Model

4.2.2.1 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R -square sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model yang duiji kuat, moderat dan lemah. Koefisien R^2 pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.9 berikut.

Tabel IV. 9 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	R^2	Adjusted R^2
EC	0.513	0.509
IM	0.405	0.403
JC	0.385	0.377
JE	0.385	0.382

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Berdasarkan tabel IV.9. hasil *Koefisien Determinasi (R)* menjelaskan bahwa nilai *Adjusted R square* pada variabel EC sebesar 0,509 yang berarti variabel kreativitas karyawan dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 50,9%, sisanya sebesar 49,1% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian dan dikategorikan sebagai model yang moderat.

Nilai *R-square* pada variabel IM sebesar 0,405 yang berarti variabel motivasi intrinsik dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 40,5%, sisanya sebesar 59,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian dan dikategorikan sebagai model yang moderat. Lebih lanjut, nilai *R-square* pada variabel JC sebesar 0,385 yang berarti variabel *job crafting* dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 38,5%, sisanya sebesar 61,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian, dan dikategorikan sebagai model yang moderat. Nilai *R-square* pada variabel JE sebesar 0,385 yang berarti variabel keterikatan kerja dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 38,5%, sisanya sebesar 61,5% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian dan dikategorikan sebagai model yang moderat.

4.2.2.2. Hasil Uji *Effect Size (f-Square)*

Nilai *f-square* 0,02 merupakan efek kecil, 0,15 merupakan efek sedang, dan nilai 0,35 merupakan efek besar. Sedangkan jika nilai kurang dari 0,02 hasilnya bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek. Hasil *Uji Effect Size* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV. 10 berikut.

Tabel IV. 10 Hasil Uji Effect Size (f^2)

Hubungan Variabel	<i>f-square</i>	Kategori Hubungan
DL → IM	0.682	Besar
DL → JC	0.512	Besar
IM → JE	0.625	Besar

JC → EC	0.412	Besar
JE → EC	0.243	Sedang
POF → JC	0.034	Kecil
POF x DL → JC	0.019	Sangat Kecil

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan tabel IV.10 nilai *f-square* diatas dapat diketahui bahwa hubungan variabel dengan kategori terkuat adalah DL terhadap IM yakni sebesar 0,682. Sedangkan hubungan variabel terkecil adalah moderasi POF x DL terhadap JC yakni dengan nilai *f-square* sebesar 0,019.

4.2.2.3. Hasil Uji *Predictive Relevance (Q Square)*

Hasil uji *predictive relevance Q square* mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai 0,02, 0,25 dan 0,35 merepresentasikan kategori lemah, moderat, dan kuat. Hasil dari uji *Q square* dapat dilihat pada Tabel IV.11 berikut.

Tabel IV. 11 Hasil Uji *Predictive Relevance (Q²)*

Variabel	<i>Q Square</i>	Keterangan
EC	0.385	Kuat
IM	0.272	Moderat
JC	0.237	Moderat
JE	0.272	Moderat

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan tabel IV.11. hasil *Predictive Relevance (Q²)* menjelaskan bahwa nilai *Q square* pada variabel endogen lebih dari 0, variabel tersebut memiliki model relevansi prediksi yang baik. Dengan tingkat kekuatan variabel memiliki kategori model kuat untuk variabel EC dan variabel IM, JC serta JE memiliki kategori moderat.

4.2.2.4. Hasil Uji *Inner Variance Inflation Factor (VIF)*

Evaluasi model struktural dilakukan dengan memastikan tidak terjadinya multikolinier antar variabel. Upaya ini dapat dilakukan dengan mengukur *statistic inner VIF*, yang sering digunakan untuk mengevaluasi kolinearitas formatif indikator. Nilai *inner VIF* < 5 menunjukkan bahwa tidak ada multikolinier antarvariabel (Hair *et al.*2022). Berikut hasil uji *inner VIF* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel IV.12 berikut.

Tabel IV. 12 Hasil Uji Inner VIF

Hubungan Variabel	VIF
DL $\rightarrow$ IM	1.000
DL $\rightarrow$ JC	1.043
IM $\rightarrow$ JE	1.000
JC $\rightarrow$ EC	1.173
JE $\rightarrow$ EC	1.173
POF $\rightarrow$ JC	1.147
POF x DL $\rightarrow$ JC	1.102

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.4.0.6)

Berdasarkan tabel Hasil Uji *Inner VIF* dapat diketahui bahwa seluruh nilai *inner VIF* yang dihasilkan < 5 , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas dari gejala multikolinear.

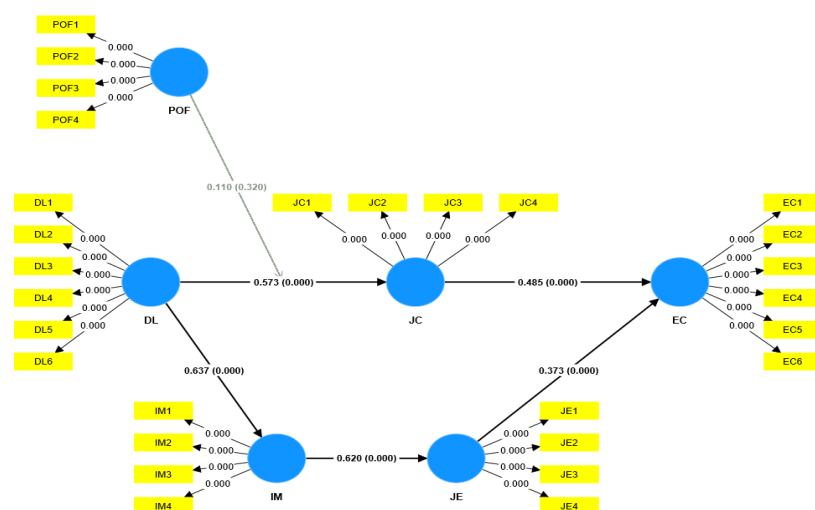
4.2.3 Hasil Evaluasi Pengujian Hipotesis (*Path Coefficient*)

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen, dan fungsi mediasi dari variabel *job crafting* (JC), motivasi intrinsik (IM) dan keterikatan kerja (JE) dalam model penelitian. Kriteria uji hipotesis untuk pengaruh langsung adalah jika nilai signifikansi *p-value* ≤ 0.05 maka hipotesis didukung, artinya terdapat signifikansi pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen. Sebaliknya jika nilai signifikansi *p-value* > 0.05 maka

hipotesis tidak didukung, artinya terdapat ketidaksignifikan pengaruh dari variabel eksogen terhadap endogen, sementara itu untuk menguji moderator, digunakan perbandingan antara hasil pengaruh langsung dari variabel endogen terhadap eksogen tanpa adanya variabel moderator dengan adanya variabel moderator.

4.2.3.1 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada perhitungan nilai *t-value* atau uji *t* yang diperoleh melalui metode *bootstrapping*. Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh langsung antar variabel. Dasar yang digunakan adalah jika *p-value* < 0,05 (*significance level*= 5%) dan nilai *t-statistic* > 1,96 maka dapat dinyatakan pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen didukung. Sebaliknya, jika nilai *t-statistic* kurang dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 5 persen (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang signifikan antara suatu variabel laten dengan variabel laten lainnya tidak didukung. Berikut penjelasan mengenai pengujian hipotesis seperti pada Gambar IV.3 dan hasil perhitungan pengujian hipotesis pada Tabel IV.13.



Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Gambar IV. 3 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel IV. 13 Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Hipotesis	<i>Estimate</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan	Simpulan
Kepemimpinan Digital → Job Crafting	0.573	6.214	0.000	Positif, Signifikan	didukung
Job Crafting → Kreativitas Karyawan	0.485	7.128	0.000	Positif, Signifikan	didukung
Kepemimpinan Digital → Motivasi Intrinsik	0.637	11.544	0.000	Positif, Signifikan	didukung
Motivasi Intrinsik → Keterikatan Kerja	0.620	10.308	0.000	Positif, Signifikan	didukung
Keterikatan Kerja → Kreativitas Karyawan	0.373	5.198	0.000	Positif, Signifikan	didukung

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Berdasarkan hasil perhitungan pengujian hipotesis pada Tabel IV.13. Uji *Direct Effect* diatas menunjukkan bahwa dari 5 hipotesis yang berhubungan langsung, seluruh hipotesis signifikan dan didukung. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis hubungan variabel:

1. Hasil hipotesis pertama mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan dapat diketahui ($\beta = 0,573$; $t = 6,214$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat praktik kepemimpinan digital, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan dalam melakukan penyesuaian proaktif terhadap pekerjaannya. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan” **didukung**.

2. Hasil hipotesis kedua mengenai pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas karyawan dapat diketahui ($\beta = 0,485$; $t = 7,128$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku proaktif karyawan dalam menata ulang pekerjaan, relasi dan makna kerja akan mendorong munculnya ide dan solusi baru sebagai bentuk kreativitas karyawan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “*Job crafting*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan” **didukung**.

3. Hasil hipotesis ketiga mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik dapat diketahui ($\beta = 0,637$; $t = 11,544$; $p < 0,001$). Kepemimpinan digital yang mampu meningkatkan otonomi kerja dan kompetensi karyawan akan menumbuhkan dorongan internal dari dalam diri karyawan melalui dukungan teknologi. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik” **didukung**.

4. Hasil hipotesis keempat mengenai pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterikatan kerja dapat diketahui ($\beta = 0,620$; $t = 10,308$; $p < 0,001$). Karyawan dengan motivasi internal yang tinggi dalam melakukan pekerjaan akan menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih kuat. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja” **didukung**.

5. Hasil hipotesis kelima mengenai pengaruh keterikatan kerja terhadap kreativitas karyawan dapat diketahui ($\beta = 0,373$; $t = 5,198$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa keterlibatan emosional dan kognitif dalam pekerjaan akan menumbuhkan ide dan solusi baru serta mendorong perilaku kreatif karyawan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan” **didukung**.

4.2.3.2 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Uji hipotesis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan membandingkan pengaruh langsung dan tidak langsung. Jika variabel mediator ditambahkan mengakibatkan pengaruh langsung hilang, maka dapat disimpulkan terjadi mediasi penuh. Jika variabel mediator ditambahkan, pengaruh langsung masih terjadi, maka

terjadi mediasi parsial. Hasil uji hipotesis dapat dilihat dalam Tabel IV.14 berikut.

Tabel IV. 14 Hasil Uji Hipotesis (*Mediating Effect*)

Hipotesis	<i>Estimate</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan	Simpulan
Kepemimpinan Digital → Job Crafting → Kreativitas Karyawan	0.278	3.866	0.000	Positif, Signifikan	diperkuat
Kepemimpinan Digital → Motivasi Intrinsik → Keterikatan Kerja	0.395	6.900	0.000	Positif, Signifikan	diperkuat
Motivasi Intrinsik → Keterikatan Kerja → Kreativitas Karyawan	0.231	4.276	0.000	Positif, Signifikan	diperkuat

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Berdasarkan pada hasil perhitungan pengujian hipotesis pada Tabel IV.14. Pengujian Hipotesis (*Indirect Effect*) diatas menunjukkan bahwa dari 3 hipotesis yang berhubungan secara tidak langsung, seluruh hipotesis signifikan dan variabel mediasi diperkuat. Berikut penjelasan hasil pengujian hipotesis hubungan variabel:

6. Hasil hipotesis keenam mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan dengan dimediasi oleh *job crafting* dapat diketahui ($\beta = 0,278$; $t = 3,866$; $p < 0,001$), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis signifikan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “*Job crafting* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan” **diperkuat**.

7. Hasil hipotesis ketujuh mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja dengan dimediasi oleh motivasi intrinsik dapat diketahui ($\beta = 0,395$; $t = 6,900$; $p < 0,001$) sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis

signifikan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi intrinsik mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja” **diperkuat**.

8. Hasil hipotesis kedelapan mengenai pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan kerja dapat diketahui ($\beta = 0,231$; $t = 4,276$; $p < 0,001$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis signifikan. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa “Keterikatan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan” **diperkuat**.

9. Perhitungan pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel IV.15 dibawah ini.

Tabel IV. 15 Hasil Uji Hipotesis (*Moderating Effect*)

Hipotesis	<i>Estimate</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan	Simpulan
Kesesuaian Nilai Individu dan Organisasi x Kepemimpinan Digital $\rightarrow$ <i>Job Crafting</i>	0,110	0,995	0,320	Positif, Tidak Signifikan	Tidak didukung data empiris

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Pengujian Hipotesis (*Moderating Effect*) diatas menunjukkan hasil kesesuaian nilai individu–organisasi tidak memoderasi hubungan kepemimpinan digital dan *job crafting* ($\beta = 0,110$; $t = 0,995$; $p = 0,320$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efek interaksi tidak signifikan, peran moderasi tidak terbukti, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Kesesuaian nilai individu dan organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan” **tidak didukung oleh data empiris**.

Berdasarkan hasil pengujian diatas dapat disimpulkan bahwa, hipotesis 1–5

yang menguji pengaruh langsung dinyatakan didukung karena seluruh hubungan tersebut signifikan dan sesuai arah pengaruh. Selanjutnya, hipotesis 6–8 mengenai pengaruh tidak langsung tersebut diperkuat melalui mediasi *job crafting*, motivasi intrinsik, dan keterikatan kerja dalam hipotesis tersebut yang menunjukkan hasil signifikan. Sementara itu, Hipotesis 9 **tidak didukung oleh data empiris** karena efek moderasi *person–organization fit* tidak signifikan. Dengan demikian model struktural utama memperoleh dukungan empiris yang kuat, kecuali pada mekanisme moderasi.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting*

Kepemimpinan digital merupakan salah satu bentuk kepemimpinan modern yang menekankan kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, mengelola transformasi digital serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam konteks organisasi perbankan yang sedang mengalami percepatan digitalisasi, peran pemimpin digital menjadi semakin krusial dalam membentuk perilaku proaktif karyawan, termasuk perilaku *job crafting* sebagai upaya karyawan dalam menyesuaikan tugas, hubungan kerja dan cara kerja secara mandiri serta memiliki peran penting dalam meningkatkan kreativitas, kesejahteraan serta kinerja individu di era digital. Pemahaman mengenai pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting* menjadi aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting* yang

dibuktikan melalui nilai ($\beta = 0,573$; $t = 6,214$; $p < 0,001$) mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan digital dalam organisasi, maka semakin besar kecenderungan karyawan untuk melakukan *crafting* dalam melakukan pekerjaan.

Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi secara efektif, memberikan arah kerja berbasis digital, serta mendorong otonomi dan inovasi karyawan akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk menata ulang tugas, peran dan proses kerja mereka. Perilaku pemimpin digital yang responsif, adaptif serta mampu menciptakan kultur kerja yang fleksibel terbukti dapat mendorong munculnya upaya proaktif karyawan untuk membangun cara kerja yang lebih efektif melalui praktik *job crafting*. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job crafting*” terbukti dan didukung.

Temuan empiris dalam penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran penting dalam mendorong perilaku proaktif karyawan, termasuk *job crafting*. Zhu *et al.* (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa pemimpin yang memiliki kapabilitas digital yang kuat mampu menyediakan sumber daya, dukungan dan ruang eksplorasi sehingga memungkinkan karyawan melakukan penyesuaian peran kerja secara mandiri. Haigang *et al.* (2024) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan digital yang menekankan kolaborasi, pemanfaatan data dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan *job crafting* melalui peningkatan persepsi otonomi dan kepercayaan diri karyawan. Penelitian Xia (2024)

menunjukkan bahwa kompetensi digital pemimpin memberikan kontribusi signifikan dalam penciptaan lingkungan kerja yang inovatif, sehingga akan memperkuat perilaku *job crafting* sebagai bentuk adaptasi terhadap tuntutan kerja digital. Temuan lain dari Ren *et al.* (2025) juga mempertegas bahwa pemimpin digital mampu mengurangi hambatan psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan berbasis teknologi, sehingga mendorong mereka untuk menata kembali tugas dan relasi kerja agar lebih sesuai dengan kemampuan dan preferensi masing-masing.

Literatur sebelumnya secara konsisten mendukung bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai sumber daya kontekstual yang memperkuat kemampuan karyawan dalam melakukan *job crafting*, baik melalui peningkatan motivasi, kesempatan inovasi, maupun dukungan teknologi.

Pada perbankan swasta yang tengah mendorong transformasi digital, kepemimpinan digital menjadi fondasi dalam menggerakkan perilaku proaktif karyawan. Pemimpin digital pada perbankan swasta dapat mengarahkan karyawan untuk mengadopsi teknologi seperti *mobile banking*, *CRM digital*, dan *workflow automation*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan *job crafting*, karena karyawan merasa lebih siap menyesuaikan tugas melalui teknologi yang dapat mempermudah proses kerja. *Job crafting* pada bank swasta bisa didorong pada saat staf *frontliner* diharapkan dapat mengatur ulang strategi pelayanan digital, divisi analis kredit mampu memodifikasi penggunaan sistem *scoring* otomatis, atau divisi operasional dapat menyesuaikan prosedur standar digital. Dalam konteks perbankan swasta di Indonesia dalam era digital,

transformasi digital menggeser konsep klasik *power distance* yang merefleksikan tingkat penerimaan ketimpangan kekuasaan antara atasan dan bawahan di negara berkembang umumnya masih tinggi dan hierarkis, namun demikian, digitalisasi mendorong komunikasi lebih terbuka, cepat, dan lintas level sehingga memperpendek jarak struktural. Pengaruh kepemimpinan terhadap *job crafting* menjadi lebih langsung dan operasional, karena karyawan memiliki akses informasi dan umpan balik *real-time* untuk bertindak proaktif. *Power distance* tidak hilang dalam adaptasi transformasi digital, tetapi menjadi fleksibel secara operasional meskipun tetap kuat secara kultural. Kondisi ini menciptakan dualitas, di mana kepemimpinan digital harus berperan sebagai katalis yang mendorong partisipasi, pemberdayaan, dan sekaligus optimalisasi *job crafting* dalam meningkatkan kreativitas.

Temuan empiris menunjukkan bahwa semakin kuat pemimpin dalam memberikan dukungan digital, maka semakin besar kecenderungan karyawan dalam melakukan *crafting* untuk meningkatkan efektivitas kerjanya. Hasil penelitian ini tidak hanya konsisten secara empiris, tetapi juga memperkaya pemahaman teoretis mengenai hubungan antara kepemimpinan digital dan perilaku *job crafting* dalam konteks organisasi digital modern.

4.3.2 Pengaruh *job crafting* terhadap kreativitas karyawan

Job crafting merupakan perilaku proaktif di mana karyawan secara mandiri melakukan penyesuaian terhadap tugas, interaksi relasi serta makna kerja untuk meningkatkan kesesuaian antara pekerjaan dan preferensi pribadi. Dalam konteks organisasi yang menghadapi tuntutan digitalisasi dan dinamika pekerjaan yang semakin kompleks, *job crafting* menjadi salah satu mekanisme penting untuk

mempertahankan motivasi, adaptabilitas, dan inovasi karyawan. Kreativitas karyawan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif sangat dipengaruhi oleh tingkat otonomi, kontrol kerja serta peluang eksplorasi yang dimiliki karyawan. Memahami bagaimana *job crafting* mampu meningkatkan kreativitas karyawan merupakan langkah strategis bagi organisasi untuk memperkuat daya saing di era digital.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini, diperoleh bahwa *job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai ($\beta = 0,485$; $t = 7,128$; $p < 0,001$). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *job crafting* yang dapat dilakukan karyawan, baik melalui penyesuaian tugas, peningkatan interaksi dalam pekerjaan maupun eksplorasi strategi kerja baru maka akan semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk menghasilkan ide dan solusi kreatif.

Hasil ini menunjukkan bahwa *job crafting* menciptakan ruang psikologis yang memungkinkan karyawan mengeksplorasi pendekatan kerja baru, memodifikasi alur kerja serta mencari kesempatan untuk belajar sehingga secara langsung dapat meningkatkan kreativitas. Adanya fleksibilitas dalam menata ulang pekerjaan memungkinkan karyawan merasa lebih bebas dalam bereksperimen dan mencoba solusi inovatif tanpa dibatasi oleh prosedur ketat yang ditetapkan. Hipotesis yang menyatakan bahwa “*Job crafting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan” didukung.

Temuan penelitian ini didukung oleh berbagai studi sebelumnya yang menyatakan bahwa *job crafting* merupakan prediktor penting bagi kreativitas

karyawan. Zhu *et al.* (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan yang secara aktif melakukan *crafting* terhadap tugas dan peran mereka cenderung menghasilkan kreativitas yang tinggi karena mereka memperoleh kesempatan untuk bereksplorasi dan meningkatkan kompetensi. Penelitian Wang dan Lau (2022) juga menyatakan bahwa penyesuaian proaktif terhadap pekerjaan memungkinkan karyawan untuk mencari tantangan baru dan merancang cara kerja yang lebih efektif, sehingga mendorong munculnya ide dan solusi kreatif.

Liu *et al.* (2024) menambahkan bahwa *job crafting* meningkatkan otonom dan kontrol terhadap pekerjaan yang menjadi kondisi psikologis penting bagi munculnya kreativitas. Penelitian dalam konteks digital oleh Haigang *et al.* (2024) menunjukkan bahwa *job crafting* membantu karyawan dalam mengelola tuntutan teknologi yang tinggi dan mendorong mereka untuk mencoba pendekatan baru dalam menyelesaikan tugas digital, sehingga dapat meningkatkan inovasi.

Bukti empiris dari penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa *job crafting* menjadi agen percepatan bagi munculnya kreativitas, karena membuka ruang bagi eksplorasi, pembelajaran mandiri dan penyesuaian kerja yang selaras dengan kecerdasan digital dan preferensi karyawan.

Dalam lingkungan perbankan swasta yang kompetitif, *job crafting* menjadi mekanisme penting bagi karyawan untuk beradaptasi dengan tuntutan digital. Karyawan yang melakukan *crafting* seperti pada divisi pemasaran dengan memodifikasi cara mereka melakukan *cross-selling* berbasis data, mempelajari fitur baru *core banking*, atau mendesain ulang alur komunikasi digital dengan nasabah, maka karyawan cenderung menunjukkan kreativitas yang lebih tinggi. Pemanfaatan

wawasan digital seperti segmentasi pelanggan dan analitik transaksi mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dalam menawarkan layanan atau memperbaiki proses kerja. Hal ini menjelaskan konsistensi temuan penelitian bahwa *job crafting* mendorong kreativitas dalam konteks perbankan swasta yang terus bertransformasi.

4.3.3 Pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul ketika individu melakukan suatu aktivitas karena merasa aktivitas tersebut menarik, bermakna dan memberikan kepuasan pribadi. Dalam konteks organisasi modern yang sedang mengalami transformasi digital, motivasi intrinsik menjadi fondasi penting bagi terciptanya keterikatan, kinerja optimal dan kreativitas karyawan. Kepemimpinan digital sebagai gaya kepemimpinan yang menekankan literasi teknologi, visi digital yang kuat, kemampuan mengelola perubahan dan pemberdayaan berbasis teknologi diyakini memainkan peran strategis dalam memengaruhi kualitas motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja digital yang mendukung otonomi, meningkatkan kompetensi karyawan dan membangun keterhubungan sosial akan memberikan kontribusi signifikan terhadap meningkatnya motivasi intrinsik dalam diri karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini, diperoleh bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai ($\beta = 0,637$; $t = 11,544$; $p < 0,001$) yang menggambarkan bahwa semakin kuat praktik kepemimpinan digital yang ditunjukkan oleh pemimpin, seperti memberikan arahan berbasis teknologi,

mendukung penggunaan sistem digital serta menciptakan lingkungan kerja inovatif maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik yang dirasakan oleh karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin digital secara efektif harus mampu memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar sesuai dengan *Self-Determination Theory* (SDT), yaitu membangun otonomi, menumbuhkan kompetensi, dan membangun keterhubungan dalam tim kerja. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi untuk memberikan keleluasaan dalam bekerja, memfasilitasi pembelajaran digital, serta membangun interaksi yang efektif melalui *platform digital*, akan memberikan kontribusi substansial terhadap munculnya motivasi intrinsik. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik” dalam penelitian ini terbukti dan didukung.

Konsisten dengan berbagai studi terdahulu yang menekankan bahwa kepemimpinan digital memiliki peran krusial dalam menumbuhkan motivasi intrinsik karyawan. Penelitian Liu *et al.* (2024) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis teknologi mampu meningkatkan kualitas motivasi karyawan karena pemimpin digital dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kemandirian dan kompetensi digital. Ryan dan Deci (2020) juga menegaskan bahwa pemimpin yang mampu memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi melalui dukungan teknologi akan memperkuat motivasi intrinsik karyawan secara signifikan.

Zhu *et al.* (2022) menambahkan bahwa pemimpin digital yang responsif dan mampu mengintegrasikan teknologi dalam proses kerja sekaligus dapat mengurangi

hambatan kerja, mempercepat alur komunikasi dan meningkatkan efisiensi sehingga karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna dan menyenangkan. Penelitian Haigang *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mendorong penciptaan lingkungan kerja yang inovatif, sehingga secara tidak langsung menumbuhkan rasa ingin tahu dan semangat eksplorasi dalam bekerja yang merupakan dua elemen penting motivasi intrinsik.

Pemimpin digital pada organisasi perbankan swasta, berperan dalam menciptakan pengalaman kerja bermakna melalui teknologi. Ketika pemimpin menyediakan pelatihan digital, *dashboard* kinerja otomatis serta lingkungan kerja berbasis kolaborasi digital, maka karyawan akan merasa lebih kompeten dan otonom. Unit kerja analis risiko merasa lebih percaya diri menggunakan aplikasi *predictive modeling*, atau *relationship manager* akan merasa pekerjaannya lebih bermakna karena data digital dapat memudahkan proses advisori kepada nasabah. Temuan empiris menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan digital yang kuat mendorong motivasi intrinsik karyawan karena pekerjaan digital memberi tantangan, makna dan peluang untuk berkembang, terutama dalam konteks perbankan yang sedang mengalami transformasi digital intensif.

4.3.4 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterikatan kerja

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat energi yang tinggi dalam bekerja, berdedikasi dan konsentrasi penuh dalam bekerja. Organisasi modern yang dituntut untuk beradaptasi dengan kompleksitas teknologi dan perubahan lingkungan bisnis, maka keterikatan kerja menjadi elemen penting dalam menjaga kinerja, kreativitas, dan komitmen

karyawan. Salah satu faktor internal yang berperan kuat dalam membentuk keterikatan kerja adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan bermakna, menantang dan memberikan kepuasan pribadi. Karyawan yang memiliki dorongan internal untuk bekerja tanpa bergantung pada insentif eksternal, maka cenderung menunjukkan antusiasme dan dedikasi yang lebih tinggi. Memahami keterkaitan antara motivasi intrinsik dan keterikatan kerja menjadi penting bagi pengembangan sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai ($\beta = 0,620$; $t = 10,308$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan, maka akan semakin kuat pula tingkat keterikatan kerja yang mereka rasakan.

Nilai estimasi yang besar menggambarkan bahwa motivasi intrinsik menjadi prediktor kuat dalam membentuk kondisi psikologis *engagement*. Karyawan yang merasa pekerjaannya memberikan otonomi, peluang kesempatan berkembang dan memberikan makna personal, akan lebih berenergi dalam bekerja, merasa bangga dengan tugas yang dijalankan serta memiliki konsentrasi tinggi terhadap aktivitas pekerjaan. Motivasi intrinsik berfungsi sebagai pendorong internal yang berasal dari dalam diri pribadi untuk memperkuat dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang membentuk keterikatan kerja. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja” dalam penelitian ini terbukti dan didukung.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi sebelumnya yang menegaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan salah satu determinan utama keterikatan kerja. Ryan dan Deci (2020) melalui *Self-Determination Theory* (SDT) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik mendorong individu untuk terlibat penuh dalam aktivitas karena pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dasar psikologis, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan intensitas kerja. Penelitian Bakker & Demerouti (2023) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan tingkat energi yang lebih besar (*vigor*) dan komitmen emosional terhadap pekerjaannya.

Liu *et al.* (2024) menegaskan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan rasa kompeten dan otonomi, yang menjadi elemen penting dalam membangun keterikatan kerja di lingkungan kerja digital. Temuan lain dari Mazzetti *et al.* (2023) juga memperkuat bahwa motivasi intrinsik mampu menumbuhkan rasa antusiasme dalam bekerja serta meningkatkan fokus dan kepuasan psikologis, yang secara langsung memperkuat keterikatan kerja. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik bukan hanya memengaruhi performa, tetapi juga menjadi fondasi psikologis penting bagi *engagement*. Dalam konteks perbankan swasta, karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan tingkat *engagement* tinggi. Dalam unit kerja marketing, staf pemasaran yang menikmati proses belajar *digital analytics* akan lebih bersemangat menindaklanjuti peluang penjualan.

Motivasi intrinsik akan membuat karyawan tidak hanya bekerja demi insentif, tetapi juga karena pekerjaan digital memberi kepuasan personal. Hal ini menjelaskan temuan empiris bahwa motivasi intrinsik meningkatkan keterikatan

kerja secara signifikan di bank swasta.

4.3.5 Pengaruh keterikatan kerja terhadap kreativitas karyawan

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan tingkat energi, dedikasi, dan penyerapan dalam bekerja. Dalam organisasi modern yang menghadapi dinamika digitalisasi dan persaingan yang semakin ketat, keterikatan kerja menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya menjalankan tugas secara mekanis, tetapi juga mampu berkontribusi melalui ide inovatif. Kreativitas karyawan sebagai kemampuan untuk menghasilkan gagasan baru, relevan dan aplikatif dalam pekerjaan sangat dipengaruhi oleh tingkat keterikatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara penuh cenderung menunjukkan ketekunan, eksplorasi ide dan keberanian mencoba pendekatan baru yang diperlukan bagi pengembangan kreativitas di tempat kerja. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Temuan tersebut dibuktikan melalui nilai ($\beta = 0,373$; $t = 5,198$; $p < 0,001$). Nilai koefisien yang cukup besar ini menunjukkan bahwa tingkat *engagement* yang tinggi memberikan kontribusi substansial terhadap peningkatan kreativitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki nilai keterikatan kerja yaitu *vigor*, berdedikasi, dan *absorption* tinggi lebih mampu menghasilkan ide dan solusi baru, mengevaluasi pendekatan alternatif serta mengambil risiko kreatif dalam proses kerja. Semangat dan energi kerja yang muncul dari tingginya *engagement* memfasilitasi kondisi psikologis optimal seperti fokus, fleksibilitas kognitif dan

keberanian untuk bereksperimen, sehingga kreativitas dapat berkembang. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan” terbukti dan didukung.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan prediktor kuat bagi munculnya kreativitas. Bakker dan Demerouti (2023) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi menunjukkan energi mental dan ketekunan lebih besar sehingga memungkinkan mereka terlibat dalam eksplorasi ide kreatif. Mazzetti *et al.* (2023) juga menemukan bahwa keterikatan kerja dapat meningkatkan fleksibilitas kognitif dan rasa percaya diri yang merupakan dua faktor penting dalam proses kreatif.

Studi Shafi *et al.* (2020) dalam konteks organisasi jasa menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dalam pekerjaan lebih mampu menghasilkan gagasan baru karena mereka merasa pekerjaan tersebut bermakna dan layak untuk diinvestasikan waktu serta energinya. Penelitian Zahoor (2021) menambahkan bahwa meskipun beberapa organisasi birokratis memiliki struktur kaku, tetapi keterikatan kerja tetap mampu mendorong kreativitas ketika karyawan merasa didukung secara psikologis dan memiliki ruang yang cukup untuk mengekspresikan ide.

Keterikatan kerja dalam perbankan swasta mendorong karyawan untuk memberikan ide-ide inovatif terutama dalam layanan digital kepada nasabah. Karyawan yang *engaged* akan lebih aktif dalam menawarkan perbaikan sistem, seperti mengajukan inovasi fitur *mobile banking* atau menyusun strategi

peningkatan *customer experience*. Tingkat *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi sebagai elemen keterikatan kerja mendorong mereka untuk mengeksplorasi berbagai pendekatan kreatif. Industri jasa perbankan sangat kompetitif dan berbasis teknologi, sehingga *engagement* berperan penting dalam memunculkan kreativitas yang mendukung keunggulan layanan. Literatur terdahulu mendukung temuan penelitian ini bahwa keterikatan kerja bukan hanya meningkatkan performa kerja, tetapi juga menjadi mekanisme penting yang memfasilitasi kreativitas, terutama dalam lingkungan kerja digital yang menuntut inovasi berkelanjutan.

4.3.6 Peran *job crafting* dalam memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan

Job crafting merupakan perilaku proaktif di mana karyawan secara mandiri menata ulang tugas, batasan kerja, interaksi serta cara kerja agar lebih sesuai dengan preferensi, kekuatan dan tujuan pribadinya. Dalam konteks organisasi yang tengah bertransformasi digital, *job crafting* menjadi mekanisme penting yang memungkinkan karyawan beradaptasi secara kreatif terhadap tuntutan teknologi dan perubahan operasional, sementara itu di sisi lain kepemimpinan digital berperan dalam menyediakan sumber daya, arah dan dukungan yang memungkinkan karyawan untuk melakukan *crafting* terhadap pekerjaannya. Mengingat kreativitas merupakan hasil dari interaksi antara lingkungan kerja, dukungan pemimpin dan inisiatif personal, maka *job crafting* berpotensi menjadi jembatan psikologis yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kreativitas karyawan, sehingga pemahaman mengenai peran mediasi *job crafting* memberikan nilai penting bagi pengembangan model perilaku kreatif di era digital.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan. Hal ini tampak dari nilai ($\beta = 0,278$; $t = 3,866$; $p < 0,001$) untuk jalur mediasi, yang menegaskan bahwa efek kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan secara tidak langsung melalui *job crafting* terbukti signifikan. Nilai *estimate* sebesar 0.278 mengindikasikan bahwa meskipun efek mediasi berada pada kategori moderat, namun secara statistik signifikan dan memiliki kontribusi nyata.

Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh pada kreativitas karyawan terutama ketika pemimpin mampu menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan melakukan *crafting* terhadap pekerjaannya. Adanya dukungan pemimpin yang berbasis teknologi, karyawan akan merasa lebih percaya diri, memperoleh sumber daya digital yang dibutuhkan dan memiliki fleksibilitas untuk menata peran kerja. Dalam kondisi demikian, *job crafting* menjadi proses transformatif yang memberi ruang bagi karyawan untuk menemukan pendekatan baru, bereksperimen dan menghasilkan ide kreatif. Hipotesis yang menyatakan bahwa “*Job crafting* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan” dalam penelitian ini diperkuat.

Temuan ini juga didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *job crafting* merupakan mekanisme penting dalam menghubungkan kepemimpinan dengan kreativitas. Penelitian yang dilakukan oleh Zhu *et al.* (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan digital meningkatkan

kemampuan karyawan untuk melakukan penyesuaian kerja, yang selanjutnya dapat menghasilkan kreativitas melalui penciptaan alur kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Haigang *et al.* (2024) juga menemukan bahwa pemimpin digital yang memberikan dukungan teknologi dan pelatihan maka dapat mendorong karyawan untuk melakukan *crafting* terhadap tugas mereka, sehingga meningkatkan kapasitas inovatif dalam pekerjaan.

Penelitian Xia (2024) menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai jembatan psikologis antara dukungan pemimpin dan hasil kreatif karyawan, terutama di industri yang terdigitalisasi. Ren *et al.* (2025) menambahkan bahwa meskipun kepemimpinan digital memiliki pengaruh langsung terhadap kreativitas, efek tersebut menjadi lebih kuat ketika karyawan diberi ruang untuk menata ulang pekerjaan, relasi sesuai kebutuhan dan kemampuan mereka. Dalam konteks perilaku proaktif, Wang dan Lau (2022) juga menegaskan bahwa *job crafting* meningkatkan eksplorasi dan pemikiran kreatif, terutama ketika lingkungan kerja didukung oleh pemimpin yang progresif secara digital.

Temuan penelitian ini konsisten dengan literatur empiris yang ada dan mempertegas bahwa *job crafting* merupakan mekanisme penting yang membantu menerjemahkan visi, dukungan dan kompetensi digital pemimpin ke dalam perilaku kreatif karyawan. Dalam era digital, di mana perubahan cepat dan tuntutan inovasi semakin tinggi, *job crafting* menjadi proses adaptif yang sangat relevan dalam memperkuat jalur pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan. Dukungan pemimpin digital dalam organisasi perbankan swasta mendorong karyawan untuk menata ulang cara kerja berbasis digital. Pemimpin dapat

memberikan akses aplikasi otomatisasi laporan, sistem *big data* atau alat kolaborasi digital, dengan demikian karyawan akan melakukan *job crafting* dengan memodifikasi proses analisis, mempersingkat alur pelayanan nasabah atau menciptakan *script* komunikasi digital baru. Proses *crafting* inilah yang kemudian menghasilkan kreativitas seperti pada divisi kredit dapat menumbuhkan inovasi pada proses *approval* kredit, personalisasi layanan digital kepada nasabah, atau strategi pemasaran berbasis data. Temuan empiris membuktikan bahwa *job crafting* menjadi jembatan penting dalam meningkatkan pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan.

4.3.7 Peran motivasi intrinsik dalam memediasi pengaruh

kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh energi tinggi dalam bekerja (*vigor*), berdedikasi (*dedication*), dan (*absorption*) larut dalam pekerjaan. Salah satu faktor penting yang mendorong terciptanya keterikatan kerja adalah motivasi intrinsik yaitu dorongan internal yang membuat individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan menarik, menantang dan memberikan makna personal. Kepemimpinan digital dalam konteks transformasi digital memainkan peran penting dalam membangun lingkungan kerja yang mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik karyawan melalui pemberian otonomi, pemanfaatan teknologi untuk mendukung kompetensi serta menciptakan iklim kerja yang kolaboratif. Motivasi intrinsik dipandang sebagai mekanisme psikologis yang potensial untuk menjembatani pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan keterikatan kerja. Hal ini dibuktikan oleh nilai ($\beta = 0,395$; $t = 6,900$; $p < 0,001$) untuk jalur mediasi, menunjukkan bahwa efek kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik. Nilai estimasi yang cukup kuat menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memberikan kontribusi besar dalam membentuk kondisi psikologis karyawan, yaitu tumbuhnya minat, kesenangan dan makna dalam pekerjaan, yang selanjutnya meningkatkan keterikatan kerja. Pemimpin digital yang mampu memberikan dukungan teknologi, membangun komunikasi yang transparan dan menyediakan peluang pembelajaran berbasis digital dapat memenuhi kebutuhan otonomi dan kompetensi karyawan, yang menjadi dasar terbentuknya motivasi intrinsik menurut teori *Self-Determination* (SDT). Ketika motivasi intrinsik meningkat, maka karyawan cenderung menunjukkan energi tinggi dalam pekerjaan, berkomitmen dan keterikatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja” dinyatakan terbukti dan diperkuat.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai riset sebelumnya yang menekankan bahwa motivasi intrinsik merupakan mekanisme mediasi penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku kerja positif. Ryan dan Deci (2020) melalui *Self-Determination Theory* menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi dan keterhubungan yang difasilitasi oleh

pemimpin akan meningkatkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya akan memperkuat keterikatan kerja.

Liu *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital mampu meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemberdayaan teknologi dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan kompetensi digital karyawan. Penelitian Bakker & Demerouti (2023) mempertegas bahwa motivasi intrinsik merupakan prediktor kuat dari keterikatan kerja karena mendorong meningkatkan energi kerja dan dedikasi yang konsisten. Studi terbaru oleh Haigang *et al.* (2024) menunjukkan bahwa ketika pemimpin memanfaatkan teknologi untuk memberikan dukungan dan fleksibilitas dalam bekerja, motivasi intrinsik karyawan meningkat sehingga akan memperkuat keterikatan kerja terutama dalam konteks organisasi berbasis digital. Mazzetti *et al.* (2023) menemukan bahwa motivasi intrinsik merupakan variabel psikologis yang secara signifikan memediasi pengaruh faktor kontekstual, dalam penelitian ini termasuk dukungan pemimpin, terhadap keterikatan kerja karyawan.

Pemimpin digital yang memberikan peluang pembelajaran dan otonomi akan mendorong tumbuhnya motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, seperti melalui dorongan dalam penggunaan teknologi yang memudahkan pengambilan keputusan atau interaksi dengan nasabah maka motivasi intrinsik karyawan akan meningkat. Motivasi inilah yang kemudian membuat karyawan lebih *engaged*. *Relationship manager* menjadi lebih berdedikasi dalam menyusun solusi finansial digital atau staf operasional menjadi lebih fokus dalam meningkatkan kualitas layanan berbasis sistem. Temuan empiris

menunjukkan bahwa motivasi intrinsik adalah jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan keterikatan kerja karyawan di sektor perbankan swasta, juga memberikan kontribusi penting bagi literatur mengenai perilaku organisasi digital. Motivasi intrinsik terbukti menjadi jalur psikologis yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan digital mampu mendorong keterikatan kerja karyawan secara lebih efektif.

4.3.8 Peran keterikatan kerja dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas kerja

Motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang muncul ketika individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan menarik, menantang dan memberikan kepuasan personal. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih eksploratif, ingin tahu dan senang mencoba pendekatan baru, sehingga berpotensi meningkatkan kreativitas kerja. Kreativitas tidak hanya bergantung pada motivasi, tetapi juga pada kondisi psikologis yang memungkinkan individu untuk terlibat sepenuh hati dalam pekerjaannya.

Keterikatan kerja yang mencakup *vigor*, *dedication* dan *absorption*, memainkan peran penting sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut. Ketika motivasi intrinsik mendorong keterikatan kerja maka akan muncul energi, fokus dan komitmen yang memungkinkan karyawan menuangkan potensi kreatif secara optimal. Keterikatan kerja menjadi jalur penting yang mentransformasikan energi motivasional menjadi output kreatif dalam konteks organisasi yang dinamis dan terdigitalisasi.

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa

keterikatan kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas kerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai ($\beta = 0,231$; $t = 4,276$; $p < 0,001$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh langsung terhadap kreativitas karyawan tetapi juga secara signifikan memengaruhi kreativitas melalui peningkatan keterikatan kerja. Karyawan yang merasa pekerjaan mereka bermakna, menyenangkan dan memuaskan dari dalam diri akan lebih mudah mengalami *engagement* tinggi yang kemudian akan mendorong munculnya ide kreatif. Proses mediasi ini menggambarkan bahwa keterikatan kerja menjadi wadah psikologis yang memungkinkan motivasi intrinsik diterjemahkan secara optimal menjadi perilaku kreatif. Energi, dedikasi, dan fokus tinggi yang muncul pada karyawan yang *engaged* memperkuat keberanian mereka bereksperimen, berpikir divergen dan menghasilkan solusi inovatif. Hipotesis yang menyatakan bahwa “Keterikatan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas kerja” dinyatakan terbukti dan diperkuat.

Sejalan dengan berbagai kajian empiris yang menegaskan bahwa keterikatan kerja merupakan mekanisme penting yang menghubungkan motivasi intrinsik dengan kreativitas. Penelitian Ryan dan Deci (2020) dalam kerangka *Self-Determination Theory* menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memberi energi positif yang mendorong individu untuk terlibat penuh dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan potensi kreativitas. Bakker dan Demerouti (2023) juga menegaskan bahwa keterikatan kerja menjadi sarana psikologis yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap output kerja tertentu termasuk kreativitas. Karyawan yang

menunjukkan *vigor*, dedikasi, dan *absorption* tinggi, lebih berani mengambil risiko kreatif dan mengeksplorasi ide baru. Penelitian Mazzetti *et al.* (2023) menemukan bahwa motivasi intrinsik mendorong keterikatan kerja, yang selanjutnya meningkatkan fleksibilitas kognitif dan inisiatif dalam menghasilkan ide kreatif. Temuan lain oleh Shafi *et al.* (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* dan bekerja dengan dorongan internal lebih mampu menunjukkan kreativitas terutama dalam lingkungan kerja yang membutuhkan pemecahan masalah dan inovasi. Penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian ini bahwa keterikatan kerja berfungsi sebagai penghubung penting yang menerjemahkan energi motivasional menjadi perilaku kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas tidak hanya bersumber dari motivasi individu, tetapi juga dari kondisi psikologis positif yang terbentuk dalam proses *engagement*.

Dalam konteks ini, fungsi integrasi dalam manajemen sumber daya manusia menjadi penting untuk menyelaraskan antara tujuan strategis organisasi dengan kebutuhan, harapan, dan potensi karyawan, sehingga motivasi intrinsik yang dimiliki individu dapat diarahkan secara optimal untuk mendukung kreativitas yang relevan dengan tuntutan organisasi. Selain itu, integrasi yang efektif antara keinginan organisasi dan ketersediaan sumber daya yang ada memungkinkan terciptanya keseimbangan antara tuntutan kerja digital dan dukungan organisasi, sehingga keterikatan kerja dapat berkembang secara berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kreativitas karyawan.

Motivasi intrinsik pada karyawan perbankan swasta mendorong karyawan untuk lebih *engaged* sehingga dapat menciptakan kreativitas. Ketika karyawan

merasa pekerjaannya bermakna, mereka akan menunjukkan *vigor*/ energi yang tinggi dalam bekerja dan *dedication* yang lebih tinggi dalam aktivitas digital seperti analisis data, pelayanan digital, atau inovasi produk serta larut dalam pekerjaan. Keterikatan kerja memberi ruang psikologis bagi karyawan untuk mengembangkan ide dan solusi baru. Dalam unit pelayanan di perbankan, staf *frontliner* dapat mengusulkan alur *onboarding digital* yang lebih sederhana sehingga terjadi efisiensi waktu bagi nasabah atau divisi IT dapat mengembangkan *prototype* fitur baru pada *superapp digital banking* berdasarkan masukan dan kebutuhan pelanggan. Penelitian ini menegaskan bahwa keterikatan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan di perbankan swasta.

4.3.9 Peran kesesuaian nilai individu-organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting*

Dalam konteks organisasi modern yang sangat dipengaruhi oleh transformasi digital, kepemimpinan digital memegang peran strategis dalam membentuk perilaku kerja karyawan termasuk *job crafting*, yaitu upaya karyawan dalam menyesuaikan pekerjaan agar lebih sesuai dengan kemampuan, minat dan nilai-nilai pribadi mereka. Goleman *et al.* (2021) menekankan bahwa kepemimpinan digital yang efektif membutuhkan kesesuaian nilai antara pemimpin dan anggota tim agar perilaku inisiatif seperti *job crafting* dapat dijalankan dengan optimal. Sementara menurut *Person–Organization Fit Theory*, kesesuaian nilai berfungsi sebagai kondisi kontekstual yang meningkatkan penerimaan karyawan terhadap praktik manajerial dan kebijakan organisasi (Kristof- Brown *et al.*, 2023), namun demikian teori ini juga menegaskan bahwa kesesuaian nilai lebih berperan sebagai faktor

yang tidak secara langsung memengaruhi, bukan menjadi pemicu langsung perilaku kerja proaktif seperti *job crafting*.

Dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) Theory, *job crafting* lebih dipengaruhi oleh *job resources* yang bersifat langsung dan operasional, seperti dukungan kepemimpinan, otonomi kerja dan akses teknologi (Bakker & Demerouti, 2023). Meskipun kesesuaian nilai menciptakan iklim psikologis yang positif, namun perilaku *job crafting* lebih responsif terhadap sinyal kepemimpinan digital itu sendiri dibandingkan kesesuaian nilai sebagai faktor latar belakang.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu–organisasi tidak memoderasi hubungan kepemimpinan digital dan *job crafting* dalam memengaruhi kreativitas karyawan ($\beta = 0,110$; $t = 0,995$; $p = 0,320$). Efek interaksi tidak signifikan, sehingga peran moderasi tidak terbukti.

Berdasarkan hasil *outer loading* pada Tabel IV.2, seluruh indikator kepemimpinan digital (DL1–DL6) memiliki nilai loading di atas 0,70 dan dinyatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikator kepemimpinan digital yang lemah secara pengukuran, sehingga ketidaksigifikanan pada hasil pengujian hipotesis *moderating effect* bukan disebabkan oleh kualitas indikator variabel kepemimpinan digital.

Interaksi yang tidak signifikan kepemimpinan digital dimoderasi oleh kesesuaian nilai individu-organisasi pengaruhnya terhadap *job crafting* lebih disebabkan oleh lemahnya efek moderasi kesesuaian nilai individu– organisasi, bukan oleh indikator kepemimpinan digital itu sendiri.

Variabel kepemimpinan digital sudah kuat dan reliabel secara konstruk dan

instrumen, namun efek interaksinya dengan kesesuaian nilai individu- organisasi tidak cukup besar secara statistik. Kepemimpinan digital sudah cukup kuat sebagai *job resource* utama, tambahan peran kesesuaian nilai individu-organisasi tidak memberikan diferensiasi efek yang signifikan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai individu- organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan *job crafting* **tidak didukung oleh data empiris**.

Ketidaksignifikanan hasil pengujian variabel moderasi kesesuaian nilai individu–organisasi pada hipotesis *moderating effect* menunjukkan bahwa perannya belum mampu memperkuat secara nyata pengaruh kepemimpinan digital terhadap perilaku proaktif karyawan dalam konteks penelitian ini. Efektivitas kepemimpinan digital dalam mendorong perilaku proaktif lebih banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan itu sendiri dibandingkan oleh tingkat keselarasan nilai antara individu dan organisasi.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi ini menunjukkan pentingnya fungsi integrasi dalam menyelaraskan antara tujuan strategis organisasi dengan kebutuhan, nilai, dan potensi karyawan, sehingga pengaruh kepemimpinan digital dapat dioptimalkan tanpa bergantung sepenuhnya pada kesesuaian nilai sebagai faktor kontekstual, selain itu integrasi yang efektif antara keinginan organisasi dan ketersediaan sumber daya yang ada memungkinkan organisasi menciptakan sistem kerja yang adaptif dan responsif, dimana kepemimpinan digital tetap menjadi pendorong utama perilaku proaktif seperti *job crafting* meskipun tingkat kesesuaian nilai individu–organisasi tidak berperan signifikan.

Dalam konteks perbankan swasta nasional, nilai-nilai organisasi seperti

kepatuhan, kehati-hatian (*prudential banking*) dan standar layanan relatif sudah terinternalisasi secara homogen di antara karyawan dengan standar operasional prosedur ketat yang ditentukan oleh kantor pusat. Kondisi ini menyebabkan variasi kesesuaian nilai menjadi relatif rendah, sehingga efek moderasinya terhadap hubungan kepemimpinan digital dan *job crafting* menjadi terbatas.

Lingkungan perbankan yang sangat teregulasi dan berbasis prosedur membatasi ruang otoritas individual. Dalam konteks penelitian ini, *job crafting* lebih ditentukan oleh sejauh mana pemimpin memberikan legitimasi adaptasi kerja berbasis digital dan sejauh mana teknologi memungkinkan fleksibilitas proses, bukan oleh keselarasan nilai personal semata.

Hal ini menjelaskan mengapa kesesuaian nilai individu-organisasi tidak berfungsi sebagai penguat signifikan, meskipun arahnya positif. Ketidaksignifikanan pada hipotesis *moderating effect* menunjukkan bahwa meskipun kesesuaian nilai individu-organisasi memiliki arah pengaruh positif, perannya belum cukup kuat secara statistik dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan digital dan perilaku proaktif karyawan. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor kontekstual. Pertama, dalam sektor perbankan swasta yang masih bercorak birokratis dan berorientasi kepatuhan dan homogenitas nilai, perilaku proaktif sering kali lebih dipengaruhi oleh sistem, penetapan target, dan regulasi yang ketat dibandingkan keselarasan nilai pribadi dengan organisasi. Kedua, kepemimpinan digital dimungkinkan telah berperan sebagai sumber daya kerja yang dominan, sehingga efek moderasi kesesuaian nilai menjadi relatif kecil. Ketiga, variasi tingkat internalisasi nilai organisasi di antara karyawan dapat

menyebabkan persepsi *value congruence* belum sepenuhnya terintegrasi dalam perilaku kerja sehari-hari, dengan demikian meskipun secara teoritis kesesuaian nilai memperkuat perilaku proaktif, dalam konteks penelitian ini pengaruh tersebut belum teraktualisasi secara signifikan. Ringkasan Uji Hipotesis dapat dilihat pada Tabel IV.16 dibawah ini.

Tabel IV. 16 Ringkasan Uji Hipotesis

No.	Urutan Hipotesis	Isi Hipotesis	Hasil Uji Hipotesis
1.	Hipotesis 1	Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job crafting</i> .	didukung
2.	Hipotesis 2	<i>Job crafting</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.	didukung
3.	Hipotesis 3	Kepemimpinan digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik.	didukung
4.	Hipotesis 4	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja	didukung
5.	Hipotesis 5	Keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.	didukung
6.	Hipotesis 6	<i>Job crafting</i> memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan.	diperkuat
7.	Hipotesis 7	Motivasi intrinsik memediasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap keterikatan kerja.	diperkuat
8.	Hipotesis 8	Keterikatan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan	diperkuat
9.	Hipotesis 9	Kesesuaian nilai individu-organisasi memoderasi hubungan antara kepemimpinan digital dan <i>job crafting</i> ,	tidak didukung data empiris

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif bagaimana kepemimpinan digital memengaruhi kreativitas karyawan melalui mekanisme psikologis *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja serta sejauh mana kesesuaian nilai individu–organisasi memperkuat hubungan tersebut. Mengintegrasikan kerangka Teori *Job Demands–Resources* (JD-R), *Self-Determination Theory* (SDT), dan *Digital Leadership Theory* dalam satu model *moderated multiple mediation*, penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika perilaku karyawan di sektor perbankan swasta nasional yang saat ini sedang menghadapi percepatan transformasi digital.

Temuan empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berperan sebagai *strategic job resource* yang signifikan dalam mendorong perilaku proaktif, keterikatan, dan kreativitas karyawan. Pemimpin yang memiliki kompetensi digital yang terdiri dari kapasitas literasi teknologi, visi dan strategi digital, memiliki kemampuan komunikasi berbasis data, serta sensitivitas terhadap dinamika kerja digital terbukti mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung eksplorasi ide, inovasi dan adaptasi kerja digital.

Kepemimpinan digital tidak sekadar mengarahkan perubahan, tetapi menjadi sumber motivasi, psikologis dan dukungan struktural yang memudahkan karyawan dalam mengelola tuntutan pekerjaan yang terdigitalisasi. Penelitian ini

menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui rangkaian mekanisme psikologis yang saling memperkuat. Temuan menunjukkan bahwa *job crafting* merupakan mediator pertama yang membangun fondasi mekanisme psikologis tersebut. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan digital cenderung lebih mampu menata ulang pekerjaan, memperluas sumber daya dan menumbuhkan relasi kerja secara positif. Praktik *job crafting* ini membuat karyawan mampu menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya pekerjaan selaras dengan kerangka Teori *Job Demand Resources* sehingga memunculkan perasaan kompeten, otonom, dan relevan, dimensi dalam teori *Self Determination Theory* dalam perannya yang menempatkan *job crafting* sebagai respons proaktif karyawan dalam mengoptimalkan lingkungan kerja.

Motivasi intrinsik muncul sebagai mediator kedua yang memperkuat hubungan antara *job crafting* dan kreativitas. Karyawan yang diberi ruang untuk menyesuaikan pekerjaan akan mengalami peningkatan rasa otonom, kompetensi, dan membangun relasi yang merupakan inti dari teori *Self Determination Theory*. Motivasi intrinsik dapat mendorong karyawan untuk bekerja bukan hanya karena tuntutan atau imbalan, melainkan karena rasa ketertarikan dan makna yang muncul dari tugas yang dijalankan. Motivasi intrinsik terbukti meningkatkan partisipasi kognitif dalam proses kreatif, keberanian bereksperimen serta komitmen untuk menghasilkan solusi inovatif, terutama dalam konteks *digital banking* yang bergerak cepat.

Keterikatan kerja kemudian berperan sebagai mediator terakhir yang menjembatani motivasi intrinsik dengan kreativitas karyawan. Karyawan yang

memiliki keterikatan tinggi menunjukkan *vigor* sebagai energi kerja yang tinggi, berdedikasi dalam pekerjaan, dan *absorption*/larut dalam pekerjaan, sehingga dapat memicu perilaku inovatif dan kreatif. Dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi digital, keterikatan kerja menjadi aspek penting untuk memastikan karyawan tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui kinerja kreatif yang berkelanjutan. Hasil penelitian memperkuat pandangan teoretis bahwa keterikatan kerja tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk dari interaksi antara kepemimpinan, motivasi dari dalam diri pribadi dan pengalaman psikologis kerja sehari-hari.

Selain jalur mediasi, penelitian ini menegaskan pentingnya kesesuaian nilai individu–organisasi (*value congruence*) sebagai faktor moderasi. Karyawan yang memiliki keselarasan nilai personal dengan visi, budaya, dan strategi organisasi terbukti lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan digital. Penelitian ini menegaskan bahwa kesesuaian nilai individu–organisasi berperan sebagai faktor kontekstual moderasi yang meningkatkan penerimaan karyawan terhadap kepemimpinan digital, namun bukan pemicu langsung *job crafting*. Selaras dengan *Person–Organization Fit Theory*, kesesuaian nilai membentuk iklim psikologis positif walaupun tidak secara langsung mendorong perilaku proaktif. Dalam kerangka *JD-R Theory*, *job crafting* lebih dipengaruhi oleh *job resources* operasional seperti dukungan kepemimpinan digital dan akses teknologi pada organisasi tersebut. Di sektor perbankan yang *high regulated*, legitimasi adaptasi kerja dan fleksibilitas teknologi menjadi determinan utama, sehingga peran penguatan kesesuaian nilai menjadi tidak signifikan meskipun arah pengaruhnya

positif.

Model teoritis *moderated multiple mediation* yang dikembangkan dalam penelitian ini terbukti secara empiris mampu menjelaskan kreativitas karyawan secara komprehensif. Integrasi tiga teori besar memberikan bukti bahwa perilaku kreatif di organisasi merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural (kepemimpinan digital), mekanisme proses psikologis (*job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja), dan kondisi nilai (*value congruence*). Hal ini memperluas literatur sebelumnya yang cenderung meneliti variabel secara parsial atau hanya fokus pada satu jalur mediasi tanpa mempertimbangkan mekanisme berlapis dan faktor moderasi nilai organisasi. Penelitian ini juga memberikan gambaran penting tentang kondisi empiris sektor perbankan swasta nasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di bank swasta masih menghadapi tantangan struktural yang berkaitan dengan birokrasi, budaya kerja konvensional dan perbedaan kapasitas digital antar unit. Praktik *job crafting* belum merata baik antar divisi maupun karyawan, motivasi intrinsik sebagian besar masih dipengaruhi oleh insentif eksternal, keterikatan kerja lebih tinggi pada unit digitalisasi dan kreativitas belum menjadi budaya yang terinternalisasi. Dalam situasi tersebut, kepemimpinan digital membantu menyelaraskan nilai individu dan organisasi, sehingga mendukung penerimaan perubahan, pembelajaran berkelanjutan dan penguatan budaya inovasi secara konsisten. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital perbankan swasta tidak hanya bergantung pada investasi teknologi atau sistem IT dan penetapan regulasi yang ketat, tetapi terutama pada penguatan kompetensi kepemimpinan digital,

pembentukan budaya nilai yang selaras serta penciptaan mekanisme psikologis yang memungkinkan karyawan berkembang secara intrinsik. Kreativitas karyawan hanya dapat tumbuh secara optimal ketika organisasi mampu mengintegrasikan aspek teknis, strategis dan psikologis dalam satu kerangka kepemimpinan yang adaptif.

Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoritis, metodologis dan praktis yang signifikan. Secara teoritis, penelitian memperluas penerapan Teori *Job Demand Resources* dan *Self Determination Theory* dalam konteks *digital banking* dan mengonfirmasi relevansi *Digital Leadership Theory* dalam menjelaskan perilaku kreatif. Secara metodologis, model *moderated multiple mediation* memberikan pendekatan analitis yang lebih kaya dalam memetakan hubungan antarvariabel. Secara praktis, penelitian memberikan arah kebijakan bagi manajemen perbankan untuk merancang program pengembangan kepemimpinan digital, menciptakan desain kerja fleksibel yang dapat mendukung *job crafting*, menyusun strategi rekrutmen berbasis nilai, serta memperkuat budaya inovasi yang berkelanjutan. Disimpulkan bahwa kepemimpinan digital mendorong kreativitas karyawan melalui mekanisme psikologis berantai yang dimulai dari perilaku proaktif seperti *job crafting*. Dalam kerangka Teori *Job Demands–Resources* (JD–R), kepemimpinan digital dipandang sebagai sumber daya kerja yang memfasilitasi karyawan untuk secara proaktif menyesuaikan tugas dan cara kerja mereka. Proses *job crafting* tersebut kemudian meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam *Self- Determination Theory* (SDT) yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan

keterhubungan. Motivasi intrinsik dan keterikatan kerja selanjutnya memperkuat energi psikologis karyawan untuk mengeksplorasi ide baru dan menghasilkan solusi kreatif, dengan demikian dalam perspektif *Digital Leadership Theory*, pemimpin tidak hanya memanfaatkan teknologi tetapi juga membangun lingkungan kerja yang mendorong perilaku proaktif dan proses psikologis yang akhirnya meningkatkan kreativitas karyawan.

5.2. Implikasi

5.2.1 Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi praktis yang relevan bagi pengelolaan sumber daya manusia dan penguatan kapabilitas organisasi dalam sektor perbankan swasta di Indonesia, khususnya pada konteks digitalisasi layanan. Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap peningkatan *job crafting* dan motivasi intrinsik karyawan. Implikasi praktisnya adalah bank perlu memperkuat kapasitas pemimpin pada seluruh jenjang struktural agar lebih adaptif terhadap teknologi, mampu mengoptimalkan sistem digital dan secara aktif mendorong karyawan untuk melakukan eksplorasi, inovasi serta penyesuaian proaktif terhadap tuntutan pekerjaan. Intervensi yang dapat dilakukan mencakup pelatihan kompetensi digital bagi *supervisor* dan manajer, program *coaching* kepemimpinan berbasis teknologi, serta penerapan *key performance indicators* yang menilai kemampuan pemimpin dalam memfasilitasi kreativitas dan inovasi tim.

Temuan mengenai peran signifikan *job crafting* sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan menunjukkan

bahwa organisasi perlu menyediakan ruang fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan melakukan penataan ulang tugas, interaksi, dan pemanfaatan sumber daya kerja. Bank dapat mengembangkan program dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan ide dalam penyesuaian proses operasional berbasis teknologi. Pembentukan budaya kerja yang memberi legitimasi terhadap perilaku proaktif, seperti memberikan *feedback*, mengusulkan perbaikan digitalisasi layanan atau bahkan mencoba metode kerja baru, sehingga dapat memperkuat pengembangan kreativitas di tingkat individual.

Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi intrinsik memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan keterikatan kerja, yang selanjutnya berdampak pada kreativitas karyawan. Bank perlu merancang sistem kerja dan lingkungan organisasi yang dapat memelihara motivasi intrinsik dengan memberikan otonomi, kesempatan menumbuhkan kompetensi dan interaksi kerja yang bermakna. Praktik manajemen yang dapat diterapkan seperti *job enrichment*, pemberian tantangan yang sesuai kompetensi, pengakuan atas kontribusi inovatif, dan akses yang lebih luas terhadap pelatihan digital yang dapat meningkatkan kompetensi dan kemauan untuk terus belajar.

Temuan ini juga menegaskan peran penting keterikatan kerja sebagai jalur psikologis menuju kreativitas. Hal ini memberi implikasi bahwa bank perlu memperkuat strategi pengelolaan *employee engagement* melalui kebijakan yang menumbuhkan energi kerja, antusiasme dan dedikasi. Program seperti pengembangan karier berbasis *digital pathways*, sistem penghargaan atas ide inovatif, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis sangat

diperlukan untuk menjaga keterikatan karyawan dalam jangka panjang.

Kelima, hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kesesuaian nilai individu dan organisasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan tidak didukung data empiris dikarenakan hipotesis tidak signifikan. sehingga organisasi perbankan perlu memerhatikan penguatan *job crafting* lebih efektif dengan berfokus pada pengembangan kepemimpinan digital sebagai *job resource* utama. Implikasi praktis penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi perbankan tidak hanya terletak pada investasi teknologi, tetapi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan serta kondisi psikologis karyawan. Manajemen perlu mendorong pemimpin untuk memberikan legitimasi adaptasi kerja berbasis digital, memperluas otonomi fungsional dan memastikan ketersediaan teknologi yang dapat mendukung fleksibilitas proses kerja. Mengingat nilai organisasi telah terinternalisasi secara relatif homogen melalui regulasi dan prosedur kerja terstandardisasi yang telah ditetapkan secara ketat, upaya peningkatan kesesuaian nilai individu–organisasi tidak signifikan dalam memoderasi hubungan kepemimpinan digital terhadap *job crafting* karyawan. Strategi sumber daya manusia sebaiknya menitikberatkan pada penguatan kapabilitas kepemimpinan digital dalam mendorong inovasi kerja yang terkendali dan berkelanjutan. Bank perlu mengadopsi pendekatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan aspek teknologi, motivasi, budaya organisasi serta kesiapan psikologis karyawan dalam satu kerangka strategis yang holistik. Pendekatan ini akan memungkinkan organisasi jasa perbankan tidak hanya bertahan dalam era digital, tetapi juga mencapai keunggulan kompetitif melalui

keativitas dan inovasi yang berkelanjutan.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang penting bagi pimpinan dan pengelola organisasi perbankan swasta dalam menghadapi dinamika digitalisasi perbankan dan perubahan perilaku kerja karyawan. Secara strategis, implikasi ini menegaskan bahwa transformasi digital perlu diiringi dengan penguatan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara komprehensif, mulai dari perencanaan, pengembangan, pengelolaan kinerja hingga pemeliharaan karyawan.

Pertama, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan digital merupakan faktor strategis yang memengaruhi *job crafting*, motivasi intrinsik, dan kreativitas karyawan. Fungsi MSDM dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kapabilitas digital pemimpin. Manajemen puncak perlu memprioritaskan program pelatihan yang terstruktur terkait *digital mindset*, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan manajemen perubahan. Selain itu, fungsi pengembangan dan manajemen kinerja perlu memastikan bahwa pimpinan unit kerja mampu mengintegrasikan kepemimpinan digital dalam praktik operasional, seperti penggunaan platform digital untuk monitoring, pemberian umpan balik serta pengambilan keputusan berbasis data.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job crafting* berperan sebagai jalur penting dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Hal ini menuntut fungsi MSDM dalam desain pekerjaan, pengelolaan kinerja, dan hubungan kerja untuk

menciptakan lingkungan yang fleksibel dan partisipatif. Manajer perlu memberikan keleluasaan dalam penyesuaian tugas, mendorong inisiatif berbasis teknologi, serta mengurangi rigiditas prosedural yang tidak relevan. Implementasi sistem penghargaan (kompensasi dan benefit) berbasis inovasi, forum ide, serta mekanisme pelaporan perbaikan digital menjadi bagian dari fungsi MSDM yang mendukung penguatan perilaku proaktif karyawan.

Ketiga, temuan penelitian mengungkap bahwa motivasi intrinsik berkontribusi signifikan terhadap keterikatan kerja. Fungsi MSDM dalam pengembangan karyawan dan *retention* perlu difokuskan pada pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, yaitu otonomi, kompetensi, dan makna kerja. Pemberian tugas yang sesuai dengan kemampuan digital, akses pelatihan berkelanjutan, serta keterlibatan dalam proyek inovasi digital merupakan bentuk implementasi fungsi pengembangan SDM, selain itu fungsi hubungan industrial dan komunikasi organisasi perlu diperkuat melalui komunikasi dua arah yang mendorong keterbukaan dan rasa dihargai.

Keempat, keterikatan kerja terbukti menjadi penentu utama kreativitas karyawan. Dengan demikian, fungsi MSDM dalam pemeliharaan karyawan dan manajemen kinerja perlu menjadikan keterikatan sebagai indikator strategis organisasi. Program peningkatan *engagement* karyawan dapat dilakukan melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, penguatan kolaborasi lintas unit, serta budaya apresiasi. Upaya ini selaras dengan fungsi kesehatan dan *well-being* serta retensi karyawan dalam menjaga keberlanjutan kinerja dan inovasi.

Kelima, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian nilai individu–organisasi belum berperan signifikan sebagai moderator. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan fungsi MSDM dalam rekrutmen, sosialisasi, dan internalisasi budaya organisasi. Praktik seperti rekrutmen berbasis nilai, pelatihan budaya digital, serta *values-based leadership coaching* menjadi penting untuk memastikan keselarasan nilai tidak hanya bersifat administratif, tetapi terinternalisasi dalam perilaku kerja. Fungsi pengembangan SDM juga dapat diperkuat melalui *mentoring* berkelanjutan agar pemimpin mampu menerjemahkan nilai organisasi dalam praktik kerja digital sehari-hari.

Secara keseluruhan, implikasi manajerial penelitian ini menempatkan digitalisasi bukan sekadar isu teknologi, melainkan isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi perbankan perlu mengintegrasikan seluruh fungsi MSDM secara holistik mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga retensi dalam mendukung transformasi digital. Pendekatan ini memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan dalam kompetisi industri perbankan digital, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif melalui kreativitas dan inovasi berkelanjutan yang berbasis pada kualitas sumber daya manusia.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan tetap perlu dicermati agar hasil penelitian tidak digeneralisasikan secara berlebihan dan dapat menjadi pijakan bagi penelitian berikutnya. Penelitian dilaksanakan dalam konteks organisasi perbankan yang memiliki karakteristik regulasi dan sistem pengelolaan data yang sangat ketat, oleh

karena itu selain keterbatasan metodologis terdapat pula sejumlah keterbatasan yang muncul selama proses pengumpulan data di lapangan.

Pertama, tingkat kerahasiaan industri perbankan membatasi kedalaman data yang dapat diakses oleh peneliti. Beberapa informasi organisasi yang sebenarnya berpotensi memperkaya analisis, seperti struktur proses digital, tingkat kematangan digital pada masing-masing unit kerja, data kinerja inovasi karyawan, maupun indikator beban kerja aktual, tidak dapat diperoleh karena termasuk dalam kategori informasi internal yang bersifat confidential. Kondisi ini menyebabkan penelitian lebih banyak bergantung pada persepsi responden melalui instrumen survei dibandingkan pada data organisasi yang bersifat objektif.

Kedua, tingkat kematangan digital antar unit kerja dalam organisasi perbankan menunjukkan variasi yang cukup besar. Meskipun seluruh responden berada dalam sektor industri yang sama, setiap unit kerja memiliki tingkat adopsi teknologi digital yang berbeda-beda, sementara itu organisasi tidak menyediakan indikator resmi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kematangan digital tersebut secara sistematis. Meskipun penelitian ini menguji mekanisme psikologis dan bukan kesiapan sistem, namun mengakibatkan heterogenitas tingkat digitalisasi unit kerja tidak dapat dimasukkan secara eksplisit dalam model penelitian, padahal faktor tersebut berpotensi memengaruhi praktik *job crafting*, motivasi intrinsik, serta kreativitas karyawan.

Ketiga, kebijakan internal organisasi membatasi akses peneliti untuk melakukan observasi langsung di lingkungan kerja responden. Proses penyebaran kuesioner hanya dapat dilakukan melalui supervisor *Human Capital* (HC), sehingga

peneliti tidak memiliki kesempatan untuk melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku kerja karyawan di unit operasional. Konsekuensinya, validasi terhadap perilaku aktual (*actual behavior*) tidak dapat dilakukan secara langsung dan penelitian ini sepenuhnya bergantung pada data *self-report* dari responden.

Keempat, pengaruh budaya kerja birokratis yang secara kualitatif terlihat dalam praktik kerja perbankan tidak dapat diukur secara kuantitatif dalam penelitian ini. Organisasi perbankan umumnya memiliki prosedur kerja yang sangat terstruktur dan berbasis regulasi, walaupun karakteristik birokratis tersebut berpotensi memengaruhi fleksibilitas kerja, praktik *job crafting*, maupun kreativitas karyawan, penelitian ini tidak dapat memasukkan variabel tersebut karena tidak tersedia instrumen pengukuran yang diizinkan oleh organisasi.

Kelima, variasi peran kerja antara fungsi digital dan non-digital dalam organisasi perbankan tidak dapat dipisahkan dalam analisis data. Perbankan memiliki keragaman peran yang luas, mulai dari teller, analis risiko, pemasaran, hingga unit digital. Organisasi tidak mengizinkan pemisahan data berdasarkan divisi atau fungsi kerja karena berpotensi mengarah pada identifikasi responden, sehingga perbedaan karakteristik pekerjaan antar fungsi kerja tidak dapat dianalisis secara lebih mendalam dalam model penelitian.

Keenam, selama periode pengumpulan data terdapat kemungkinan terjadinya dinamika organisasi seperti peningkatan tekanan target kerja. Informasi tersebut tidak dapat diungkapkan secara resmi oleh pihak internal bank. Kondisi ini menyebabkan penelitian tidak dapat mengontrol secara langsung pengaruh transisi organisasi terhadap motivasi intrinsik maupun keterikatan kerja karyawan.

Ketujuh, sistem penyebaran kuesioner melalui *supervisor human capital* dengan mekanisme *anonymous survey* juga menimbulkan keterbatasan dalam pengendalian kualitas respons. Peneliti tidak dapat memastikan secara langsung siapa saja yang menerima atau mengisi kuesioner, serta tidak dapat memverifikasi kondisi pengisian responden, seperti kemungkinan pengisian yang dilakukan secara terburu-buru atau kurang fokus. Keterbatasan ini merupakan konsekuensi dari kebijakan organisasi yang bertujuan menjaga anonimitas responden.

Kedelapan, salah satu keterbatasan yang penting dalam penelitian ini terletak pada hasil pengujian hipotesis *moderating effect* yang menunjukkan arah pengaruh positif, namun tidak didukung oleh data empiris secara statistik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun hubungan antarvariabel bergerak sesuai arah teoritis yang diharapkan, namun kekuatan pengaruhnya belum cukup signifikan untuk memberikan dukungan empiris yang kuat. Kondisi tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual perbankan swasta yang masih bercorak birokratis, variasi persepsi responden terhadap kesesuaian nilai individu–organisasi, atau adanya variabel lain yang belum terakomodasi dalam model penelitian. Hasil ini menjadi keterbatasan sekaligus peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji kembali hubungan tersebut dengan memperluas sampel, menambahkan variabel kontrol, atau menggunakan pendekatan longitudinal guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Penelitian ini juga tidak dapat memverifikasi tingkat literasi digital responden secara objektif. Meskipun variabel kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan dianalisis dalam model penelitian, kemungkinan adanya variasi kompetensi digital

antar responden tidak dapat diidentifikasi secara pasti karena organisasi tidak mengizinkan akses terhadap data pelatihan atau sertifikasi digital karyawan. Kondisi serupa juga terjadi pada pengukuran beban kerja aktual (*workload*), yang secara konseptual berpotensi memengaruhi praktik *job crafting*, tetapi tidak dapat dimasukkan sebagai variabel penelitian karena dianggap sebagai informasi sensitif oleh organisasi. Secara keseluruhan, berbagai keterbatasan tersebut muncul bukan karena kelemahan dalam perancangan penelitian, melainkan sebagai konsekuensi dari batasan akses data, regulasi organisasi, serta dinamika operasional yang tidak dapat dikendalikan oleh peneliti dalam konteks penelitian lapangan di industri perbankan.

5.4. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang muncul selama proses penelitian, terdapat beberapa rekomendasi utama yang dapat dipertimbangkan untuk meningkatkan kualitas penelitian selanjutnya maupun praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan. Rekomendasi tersebut terutama berkaitan dengan peningkatan akses terhadap data organisasi, pengembangan indikator pengukuran yang lebih komprehensif, perluasan pendekatan metodologi penelitian, serta penyempurnaan sistem pengumpulan data.

Pertama, peningkatan akses terhadap data organisasi menjadi aspek penting untuk memperdalam analisis empiris pada penelitian selanjutnya. Dalam konteks industri perbankan yang memiliki tingkat kerahasiaan tinggi, kerja sama formal antara peneliti dan institusi perbankan melalui mekanisme kemitraan penelitian atau nota kesepahaman (MoU) dapat menjadi solusi strategis. Melalui kerja sama

tersebut, peneliti berpotensi memperoleh akses yang lebih luas terhadap data organisasi yang relevan, seperti indikator kinerja inovasi karyawan, tingkat adopsi teknologi digital di unit kerja, maupun data operasional lain yang dapat memperkaya interpretasi hasil penelitian.

Kedua, organisasi perbankan disarankan untuk mengembangkan indikator pengukuran yang lebih sistematis terkait tingkat kematangan digital (*digital maturity*) serta beban kerja karyawan (*workload*). Pengembangan indikator tersebut penting karena transformasi digital dalam industri perbankan tidak hanya berkaitan dengan implementasi teknologi, tetapi juga dengan kesiapan sumber daya manusia dan struktur kerja organisasi. Adanya indikator yang terukur, maka organisasi dapat melakukan evaluasi sistem yang lebih objektif terhadap proses transformasi digital sekaligus mendukung penelitian empiris yang lebih akurat.

Ketiga, penelitian di masa mendatang disarankan untuk memperluas pendekatan metodologis melalui penggunaan metode campuran (*mixed methods*). Pendekatan ini memungkinkan integrasi antara data kuantitatif melalui survei dan data kualitatif melalui wawancara mendalam atau observasi terbatas, sehingga peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika perilaku kerja karyawan, khususnya terkait praktik *job crafting*, motivasi intrinsik, keterikatan kerja, dan kreativitas dalam konteks transformasi digital.

Keempat, perbaikan sistem survei juga perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan kualitas data penelitian. Penggunaan platform survei digital yang memungkinkan pemantauan distribusi kuesioner, pengendalian kualitas respons, serta penerapan mekanisme pemeriksaan konsistensi jawaban dapat membantu

meningkatkan validitas dan reliabilitas data. Dengan sistem survei yang lebih terkontrol, penelitian selanjutnya diharapkan mampu menghasilkan temuan empiris yang lebih akurat dan representatif dalam menggambarkan fenomena kepemimpinan digital dan kreativitas karyawan di sektor perbankan.

Kelima, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji kembali peran kesesuaian nilai individu-organisasi dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan digital terhadap *job crafting* dengan sampel dan variabel berbeda serta sektor organisasi dan wilayah yang berbeda agar didapatkan pemahaman terhadap faktor yang mempengaruhi hasil baik arah pengaruh maupun signifikansi statistik.

Penelitian selanjutnya dapat meneliti dimensi spesifik kepemimpinan digital seperti kemampuan transformasi digital, pemanfaatan *data analytics*, kepemimpinan *virtual* atau kemampuan adaptasi terhadap teknologi baru untuk memahami dampak spesifik masing-masing kompetensi terhadap kreativitas, motivasi, dan keterikatan kerja karyawan.

Arahan penelitian selanjutnya ini diharapkan tidak hanya memperkuat validitas dan reliabilitas temuan, tetapi juga memperluas kontribusi *Digital Leadership Theory*, *job crafting*, dan motivasi intrinsik dalam konteks organisasi modern yang terus berkembang di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbu, H. R., & Gopalakrishna, P. (2021). Synergistic effects of market orientation implementation and internalization on firm performance: Direct marketing service provider industry. *Journal of Business Research* 125,851863 <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.004>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2025). Extrinsic Rewards For Job creativity? The Role Of Perceived Organisational Support, Job engagement And Intrinsic Motivation. *International Journal Of Innovation Science*, 17(2), 237–260. <https://doi.org/10.1108/Ijis-08-2022-0165>
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2024). Countering Technostress In Virtual Work Environments: The Role Of Work-Based Learning And Digital Leadership In Enhancing Employee Well-Being. *Acta Psychologica*, 248, 104377. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104377>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does The Digital Marketing Capability Of Indonesian Banks Align With Digital Leadership And Technology Capabilities On Company Performance? *Commit (Communication And Information Technology) Journal*, 15(1), 9–17. <https://doi.org/10.21512/Commit.V15i1.6663>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bakker, A. B. (2022). The Social Psychology Of Job engagement: State Of The Field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/Cdi-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State Of The Art. *Journal Of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock And Looking Forward. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/Ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout And Job engagement: The Jd– R Approach. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/Annurev-Orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/Hrm.20004>
- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How Job Demands, Resources, And Burnout Predict Objective Performance: A Constructive Replication. *Anxiety, Stress & Coping*, 21(3), 309–324. <https://doi.org/10.1080/10615800801958637>
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond The

- Demand-Control Model. *Journal Of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/A000006>
- Bank Indonesia (Juni 27, 2025) Perkembangan Nominal Transaksi e-money di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022-2024, dilihat pada tanggal 27 Juni 2025.
<https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan-Perekonomian-Provinsi-DIY-Februari-2025.pdf>
- Bank Indonesia (Juni 27, 2025) Perkembangan Transaksi QRIS di Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2022-2024
<https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/lpp/Documents/Laporan-Perekonomian-Provinsi-DIY-Februari-2025.pdf>
- Bank Indonesia (Juni 27, 2025) Volume Transaksi Internet Banking Bank Digital di Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/statistik/ekonomi-keuangan/spip/bank>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact Of Digital Leadership Capability On Innovation Performance: The Role Of Platform Digitization Capability. *Information & Management*, 59(2), 103590.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Chen, J., & Kouhsari, M. (2025). Demystifying The Personal And Social Forces Behind School Digital Transformation: An Analysis Of The Job Demands And Resources Theory Through School Leaders. *Computers & Education*, 228, 105232.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105232>
- Chen, L., & Zhao, X. (2024). The Impact Of Digital Leadership On Safety Performance – A Moderated Mediation Model. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics*, 30(4), 1179–1187.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2024.2397873>
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Job creativity Via Creative Process Engagement And Knowledge Sharing. *Frontiers In Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The Relationship Between Person-Organization Fit And Job Satisfaction. *Journal Of Managerial Psychology*, 31(5), 946–959.
<https://doi.org/10.1108/Jmp-08-2014-0236>
- Chen, Y., Zhang, J., & Wang, H. (2024). Influence of digital leadership on employees' digital creativity based on the mediating effect of job crafting. *Journal of Electrical Systems*, 20(3), 45–59.
- Chen, Y., Zhang, J., & Wang, H. (2024). Influence of digital leadership on employees' digital creativity based on the mediating effect of job crafting. *Journal of Electrical Systems*, 20(3), 45–59.
- Choi, Y.-M., & Han, N.-Y. (2024). The Impact Of Empowering Leadership And Person-Job Fit On Job crafting, Knowledge-Sharing Behavior, And Innovation Behavior. *Journal Of Korea Society Of Industrial Information Systems*, 29(5), 157–171.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory In Work Organizations: The State Of A Science. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination In Human Behavior*. Plenum Press.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job crafting. *European Psychologist*, 19(4), 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/A000188>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout And Engagement At Work As A Function Of Demands And Control. In *Scandinavian Journal Of Work* (Vol. 27, Issue 4).
- Demerouti, E., Soyer, L. M. A., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2021). The Effects Of A Job crafting Intervention On The Success Of An Organizational Change Effort In A Blue-Collar Work Environment. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 94(2), 374–399. <https://doi.org/10.1111/Joop.12330>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How Lego Built The Foundations And Enterprise Capabilities For Digital Leadership. In R. D. Galliers, D. E. Leidner, & B. Simeonova (Eds.), *Strategic Information Management : Theory And Practice*. Routledge.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022a). From Conventional To Digital Leadership: Exploring Digitalization Of Leadership And Innovative Work Behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/Mrr-05-2021-0338>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022b). From Conventional To Digital Leadership: Exploring Digitalization Of Leadership And Innovative Work Behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543. <https://doi.org/10.1108/Mrr-05-2021-0338>
- Ericson, A., Bonuck, K., Green, L. A., Conry, C., Martin, J. C., & Carney, A. (2023). *Optimizing Survey Response Rates in Graduate Medical Education Research Studies*. 55(5), 304–310. <https://doi.org/10.22454/FamMed.2023.750371>
- Fangqi, D., Irfan, M., & Baloch, Z. (2023). Revolutionizing quality performance through digitization, technology management, and environmental management: a cutting-edge PLS- SEM model analysis with organizational agility as mediator and culture as moderator. *Frontiers in Environmental Science*, 11(August), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2023.1169145>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The Influence Of Intrinsic Motivation And Synergistic Extrinsic Motivators On Creativity And Innovation. *Frontiers In Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2019.00137>
- Garrido, S. (2025). Leading collaborative change amid a crisis: a framework to liberate a team's leadership skills and promote sales performance. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2023-0053>
- Ghazi, H. A. A., Burhan, M. M., & Mekkey, A. M. (2022). *International Journal of Current Science Research and Review Histological Changes in the Lung Tissue in Association with COVID- 19 : Review Article Corresponding Author : Hamed Abd Al-Mahdi Ghazi Corresponding Author : Hamed Abd Al-Mahdi Ghazi*. 05(06), 1–6. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V5-i6-00>
- Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, F. J. R., & Chasiotis, A.

- (2021). Job crafting mediates the relation between creativity, personality, job autonomy and well-being in Lebanese nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 2163–2174. <https://doi.org/10.1111/jonm.13357>
- Giménez-Espert, M. Del C., Prado-Gascó, V., & Soto-Rubio, A. (2020). Psychosocial Risks, Job engagement, And Job Satisfaction Of Nurses During Covid-19 Pandemic. *Frontiers In Public Health*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.566896>
- Haigang, Z., Liu, Y., & Yu, Z. (2024). Influence Of Digital Leadership On Employees' Digital Creativity Based On The Research Perspective Of The Mediating Effect Of Job crafting. *Journal Of Electrical Systems*, 20(2), 674–682. <https://doi.org/10.52783/Jes.1220>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem) In Second Language And Education Research: Guidelines Using An Applied Example. *Research Methods In Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/J.Rmal.2022.100027>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hamid, Z. (2025). The Effects Of Servant Leadership And Despotic Leadership On Employees' Happiness At Work (Haw): The Role Of Job crafting. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 17(1), 23–45. <https://doi.org/10.1108/APjba-07-2023-0344>
- Hamstra, M. R. W., Van Vianen, A. E. M., & Koen, J. (2019). Does Employee Perceived Person- Organization Fit Promote Performance? The Moderating Role Of Supervisor Perceived Person-Organization Fit. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 28(5), 594–601. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1485734>
- He, G., Liu, P., Zheng, X., Zheng, L., Hewlin, P. F., & Yuan, L. (2023). Being Proactive In The Age Of Ai: Exploring The Effectiveness Of Leaders' Ai Symbolization In Stimulating Job crafting. *Management Decision*, 61(10), 2896–2919. <https://doi.org/10.1108/Md-10-2022-1390>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). The Impact Of Intrinsic Motivation On The Sustainable Extra- Role Performance With The Mediating Role Of Job Engagement. *Sustainability*, 16(17), 7643. <https://doi.org/10.3390/Su16177643>
- Hu, M., Khan, F. A., Qudoods, M. U., Wu, X., & Rafique, A. (2024). The Interplay Between Behavior-Based Salesforce Control Systems And Salesperson's Creative Performance: A Closer Look At Salesperson's Job engagement. *Current Psychology*, 43(20), 18415–18430. <https://doi.org/10.1007/S12144-023-05591-0>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What Makes Public Employees Want To Leave Their Job? A Meta-Analysis Of Turnover Intention Predictors Among Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/Puar.13601>
- Joo, B.-K., Yim, J.-H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2023). Empowering Leadership And Job creativity: The Mediating Roles Of Job engagement And Knowledge Sharing. *European Journal Of Training And Development*, 47(9), 881–899. <https://doi.org/10.1108/Ejtd-02-2022-0016>
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M.

- (2022). The Development And Evolution Of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Sustainability*, 14(23), 16171. <https://doi.org/10.3390/Su142316171>
- Kulikowski, K. (2023). Measuring The Personal Perspective On Job engagement: An Empirical Exploration Of The Self-Anchoring Job engagement Scale In Poland. *Evidence-Based Hrm: A Global Forum For Empirical Scholarship*, 11(1), 103–121. <https://doi.org/10.1108/Ebhrm-01-2022-0002>
- Li, X., Seah, R. Y. T., & Yuen, K. F. (2025). Mental Wellbeing In Digital Workplaces: The Role Of Digital Resources, Technostress, And Burnout. *Technology In Society*, 81, 102844. <https://doi.org/10.1016/J.Techsoc.2025.102844>
- Liao, M., Li, S., & Liu, H. (2024). The Impact Mechanism Of Telework On Job Performance: A Cross-Level Moderation Model Of Digital Leadership. *Scientific Reports*, 14(1), 12520. <https://doi.org/10.1038/S41598-024-63518-6>
- Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 291. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>
- Lin, B., & Ma, R. (2022). How Does Digital Finance Influence Green Technology Innovation In? Evidence From The Financing Constraints Perspective. *Journal Of Environmental Management*, 320, 115833. <https://doi.org/10.1016/J.Jenvman.2022.115833>
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational Mechanisms Of Job creativity: A Meta-Analytic Examination And Theoretical Extension Of The Creativity Literature. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 137, 236–263. <https://doi.org/10.1016/J.Obhdp.2016.08.001>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader Humility And Employees' Creative Performance: The Role Of Intrinsic Motivation And Job engagement. *Frontiers In Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2024.1278755>
- Liu, Y. S. , Ye, L. , & Guo, M. (2019). A Study On The Influence Of Job crafting On Employees' Creativity In Chinese Context. *Soft Science*, 33, 87–91.
- Liu, S., Zhao, L., & Huang, X. (2024). Exploring the mechanisms linking digital leadership to employee creativity: A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(8), 1024. <https://doi.org/10.3390/bs15081024>
- Ly, B. (2024). Inclusion Leadership And Employee Job engagement: The Role Of Organizational Commitment In Cambodian Public Organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. <https://doi.org/10.1016/J.Apmrv.2023.06.003>
- Market Research Indonesia (Agustus 01, 2025). Tingkat penetrasi perbankan digital di Indonesia. <https://marketresearchindonesia.com/insights/articles/indonesia-digital-banking-expansion-growth>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2021). Strengths use and job crafting: The role of employee status and work self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 748747. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748747>

- Miller, J. M., & Youngs, P. (2021). Person-Organization Fit And First-Year Teacher Retention In The United States. *Teaching And Teacher Education*, 97, 103226. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103226>
- Muafi, M. (2015). Green It Empowerment, Social Capital, Creativity And Innovation: A Case Study Of Creative City, Bantul, Yogyakarta, Indonesia. *Journal Of Industrial Engineering And Management*, 8(3). <https://doi.org/10.3926/jiem.1341>
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job Autonomy And Work Meaning: Drivers Of Employee Job-Crafting Behaviors In The Vuca Times. *Behavioral Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital Leadership's Influence On Individual Creativity And Employee Performance: A View Through The Generational Lens. *Behavioral Sciences*, 14(1), 3. <https://doi.org/10.3390/bs14010003>
- Otoritas Jasa Keuangan (Agustus 1, 2025) Blueprint Transformasi Digital Perbankan di Indonesia. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Blueprint-Transformasi-Digital-Perbankan-Indonesia.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (Agustus 1, 2025). Kinerja Industri jasa Keuangan di Wilayah DIY. <https://www.ojk.go.id/id/Publikasi/OJK-Daerah/Kinerja-Industri-Jasa-Kuangan-di-Wilayah-DIY-Stabil-dan-Terj.aspx>
- Otoritas Jasa Keuangan (Juni 27, 2025) Statistik Perbankan Indonesia. Penyaluran Dana Perbankan Indonesia 2020-2024. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia>
- Otoritas Jasa Keuangan (Juni 27, 2025) Statistik Perbankan di Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2022-2024. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/statistik-perbankan-indonesia/>
- Oudeyer, P.-Y. (2007). What Is Intrinsic Motivation? A Typology Of Computational Approaches. *Frontiers In Neurorobotics*, 1. <https://doi.org/10.3389/Neuro.12.006.2007>
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting The Change: The Role Of Job crafting Behaviors For Successful Organizational Change. *Journal Of Management*, 44(5), 1766– 1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Piaget, J. (1952). Jean Piaget. In *A History Of Psychology In Autobiography, Vol Iv*. (Pp. 237–256). Clark University Press. <https://doi.org/10.1037/11154-011>
- Resick, C. J., Baltes, B. B., & Shantz, C. W. (2007). Person-Organization Fit And Work-Related Attitudes And Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit And Conscientiousness. *Journal Of Applied Psychology*, 92(5), 1446– 1455. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1446>
- Rogers, C. R. (1957). The Necessary And Sufficient Conditions Of Therapeutic Personality Change. *Journal Of Consulting Psychology*, 21(2), 95–103. <https://doi.org/10.1037/H0045357>
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A Meta-Analysis Of Relationships With Individual Differences, Job Characteristics, And Work Outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 102,

- 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, And Wellness*. Guilford.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic And Extrinsic Motivation From A Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, And Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2023). Self-Determination Theory. In *Encyclopedia Of Quality Of Life And Well-Being Research* (Pp. 6229–6235). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17299-1_2630
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying The Job Demands-Resources Model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sharing Vision IT Business Outlook 2022 (Juni 27, 2025) Aplikasi Internet Banking paling diminati di Indonesia. <https://sharingvision.com/insight/sharing-vision-it-business-outlook-2022-transformasi-menuju-e-lifestyle>
- Statista (Agustus 1, 2025). Pengguna perbankan digital secara global <https://www.statista.com/forecasts/1401386/neobanking-penetration-rate-by-country>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The Effects Of Transformational Leadership On Job creativity: Moderating Role Of Intrinsic Motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shanti, R., Siregar, H., Zulbainarni, N., & Tony. (2023). Role Of Digital Transformation On Digital Business Model Banks. *Sustainability*, 15(23), 16293. <https://doi.org/10.3390/su152316293>
- Siswanti, Y., & Muafi, M. (2020). Empowering Leadership And Individual Creativity: The Mediation Role Of Psychological Empowerment In Facing Covid-19 Pandemic. *The Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(11), 809–816. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.809>
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation And Creativity In Employees? The Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Administration & Society*, 53(9), 1337–1361. <https://doi.org/10.1177/0095399721997427>
- Sun, Z.-Y., Li, J.-M., Li, B., & He, X.-Y. (2024). Digital Leadership And Deviant Innovation: The Roles Of Innovation Self-Efficacy And Employee Ambitions. *Current Psychology*, 43(26), 22226–22237. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06030-4>
- Tanucan, J. C. M., Negrado, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital Leadership Of School Heads And Job Satisfaction Of Teachers In The Philippines During The Pandemic. *International Journal Of Learning, Teaching And Educational Research*, 21(10), 1–18. <https://doi.org/10.26803/ijlter.21.10.1>

- Tian, W., Wang, H., & Rispons, S. (2021). How And When Job crafting Relates To Job creativity: The Important Roles Of Job engagement And Perceived Work Group Status Diversity. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(1), 291. <https://doi.org/10.3390/Ijerph18010291>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards A New Model Of Individual Job Redesign. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 36(2). <https://doi.org/10.4102/Sajip.V36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development And Validation Of The Job crafting Scale. *Journal Of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/J.Jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Examining Job crafting From An Interpersonal Perspective: Is Job crafting Related To The Well-Being Of Colleagues? *Applied Psychology*, 64(4), 727–753. <https://doi.org/10.1111/Apps.12043>
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting And Its Relationships With Person–Job Fit And Meaningfulness: A Three-Wave Study. *Journal Of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/J.Jvb.2015.11.007>
- Tims, M., Twemlow, M., & Fong, C. Y. M. (2022). A State-Of-The-Art Overview Of Job-Crafting Research: Current Trends And Future Research Directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78. <https://doi.org/10.1108/Cdi-08-2021-0216>
- Trinh, A. T., Nguyen, T. T. B., & Nguyen, N. T. X. (2024). Impact Of The Authentic Leadership On Employee’s Creativity: The Intermediate Role Of Well-Being, Person-Job Fit, Person- Organization Fit. In *Disruptive Technology And Business Continuity* (Pp. 165–176). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5452-6_12
- Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming Organizational Constraints: The Role Of Organizational Commitment And Job crafting In Relation To Employee Performance. *European Management Journal*, 42(6), 944–956. <https://doi.org/10.1016/J.Emj.2023.12.001>
- Van Den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond Intrinsic And Extrinsic Motivation: A Meta-Analysis On Self-Determination Theory’s Multidimensional Conceptualization Of Work Motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Van Gelder, M., Van Veldhoven, M., & Van De Voorde, K. (2022). Wellbeing In Line Managers During Mandatory Working From Home: How Work And Personal Factors Combine. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.1041902>
- Van Veldhoven, M., Van Den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M., & Ogbonnaya, C. (2020). Challenging The Universality Of Job Resources: Why, When, And For Whom Are They Beneficial? *Applied Psychology*, 69(1), 5–29. <https://doi.org/10.1111/Apps.12211>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Álvarez-Pérez, D. (2020). From Lmx To Individual Creativity: Interactive Effect Of Engagement And Job Complexity. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(8).

- <https://doi.org/10.3390/Ijerph17082626>
- Volery, T., & Tarabashkina, L. (2021). The Impact Of Organisational Support, Job 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>
- Vu, N. H., Nguyen, T. T., & Nguyen, H. T. H. (2021). Linking Intrinsic Motivation To Job creativity: The Role Of Empowering Leadership. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 8(3), 595–604.
- Wang, T., & Li, X. (2025). When threats become catalysts: Cognitive job crafting, work meaningfulness, and employee proactivity in high-insecurity contexts. *Frontiers in Psychology*, 16, 1513461. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1513461>
- Wasono, W. L., & Furinto, A. (2018). The Effect Of Digital Leadership And Innovation Management For Incumbent Telecommunication Company In The Digital Disruptive Era. *International Journal Of Engineering & Technology*, 7(2.29), 125. <https://doi.org/10.14419/Ijet.V7i2.29.13142>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Job engagement And Work– Life Balance In Organizations: A Review Of The Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting A Job: Revisioning Employees As Active Crafters Of Their Work. *The Academy Of Management Review*, 26(2), 179. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Yang, Z., Liu, P., & Cui, Z. (2021). Strengths-Based Job crafting And Job creativity: The Role Of Job Self-Efficacy And Workplace Status. *Frontiers In Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748747>
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The Role Of Digital Leadership, Customer Orientation And Business Model Innovation For Iot Companies. *International Journal Of Business*, 27(2). [https://doi.org/10.55802/Ijb.027\(2\).007](https://doi.org/10.55802/Ijb.027(2).007)
- Yunita, P. (2021). The Digital Banking Profitability Challenges: Are They Different Between Conventional And Islamic Banks? *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 18(1), 55–74. <https://doi.org/10.21002/Jaki.2021.04>
- Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring The Role Of Digital Leadership And Digital Transformation On The Performance Of The Public Sector Organizations. *International Journal Of Data And Network Science*, 7(4), 1983–1990. <https://doi.org/10.5267/J.Ijdns.2023.6.014>
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting Job crafting Research: A Hierarchical Structure Of Job crafting Concepts And Integrative Review. *Journal Of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/Job.2332>
- Zhang, F., Tims, M., & Parker, S. K. (2025). Combinations Of Approach And Avoidance Crafting Matter: Linking Job crafting Profiles With Proactive Personality, Autonomy, Job engagement, And Performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 46(3), 385–400. <https://doi.org/10.1002/Job.2836>
- Zhang, Y., & Liu, S.-M. (2022). Balancing Employees’ Extrinsic Requirements And

- Intrinsic Motivation: A Paradoxical Leader Behaviour Perspective. *European Management Journal*, 40(1), 127–136.
<https://doi.org/10.1016/J.Emj.2021.11.008>
- Zhao, K. (2020). Job autonomy and job satisfaction: The moderating role of person–organization value congruence and the mediating role of job crafting. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(3), 332–352.
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12278>
- Zhong, L., Sukpasjaroen, K., & Pu, R. (2023). Impact Of E-Leadership On Organizational Innovation Performance: Role Of Employee Followership. *Decision Making: Applications In Management And Engineering*, 6(2), 503–535. <https://doi.org/10.31181/Dmame622023728>
- Zhou, Y., Cheng, Y., Liu, G., Zhang, Z., & Zhu, H. (2024). How Does Empowering Leadership Promote Job creativity? The Sequential Mediating Mechanism Of Felt Obligation For Constructive Change And Job crafting. *Journal Of Vocational Behavior*, 148, 103955.
<https://doi.org/10.1016/J.Jvb.2023.103955>
- Zhu, J., Luo, Y., & Wang, H. (2024). The Effect Of Digital Leadership On Employees' Radical Creativity. *Journal Of Psychology In Africa*, 34(3), 222–228.
<https://doi.org/10.1080/14330237.2024.2363634>
- Zhu, J., Xin, L., & Li, M. (2025). How And When Is Boundary-Spanning Behaviour Related To Innovative Behaviour: Role Of Intrinsic Motivation And Organisational Support. *European Journal Of Innovation Management*, 28(2), 681–700. <https://doi.org/10.1108/Ejim-11-2022-0608>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022a). Digital Leadership And Job creativity: The Role Of Job crafting And Person-Organization Fit. *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.827057>
- Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, And Creativity. *Journal Of Management*, 44(5), 2094–2115. <https://doi.org/10.1177/0149206316638161>
- Zhuang, H., Liu, Y., & Yu, Z. (2024). Influence Of Digital Leadership On Employees' Digital Creativity Based On The Research Perspective Of The Mediating Effect Of Job crafting. *J. Electrical Systems*, 20(2), 674–682.
- Zia, A., Memon, M. A., Mirza, M. Z., Iqbal, Y. M. J., & Tariq, A. (2024). Digital Job Resources, Digital Engagement, Digital Leadership, And Innovative Work Behaviour: A Serial Mediation Model. *European Journal Of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/Ejim-04-2023-0311>
- Żywiołek, J., Tucmeanu, E. R., Tucmeanu, A. I., Isac, N., & Yousaf, Z. (2022). Nexus Of Transformational Leadership, Employee Adaptiveness, Knowledge Sharing, And Job creativity. *Sustainability*, 14(18), 11607.
<https://doi.org/10.3390/Su141811607>

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner penelitian disertasi

Yth. Bapak/Ibu Responden,

Saya Maria Valeria Roellyanti, mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang meneliti untuk disertasi berjudul: “Kepemimpinan Digital dan Kreativitas Karyawan: Mediasi Job Crafting, Keterikatan Kerja, Motivasi Intrinsik, dan Moderasi Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi pada Perbankan Swasta di DIY.”

Tujuan:

Mengetahui pengaruh kepemimpinan digital terhadap kreativitas karyawan dengan mempertimbangkan faktor mediasi dan moderasi.

Jawaban Bapak/Ibu akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik.

Petunjuk:

Gunakan skala berikut untuk menjawab setiap pernyataan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Catatan:

Pilihan Netral (3) hanya jika Bapak/Ibu belum pernah mengalami situasi dalam pernyataan tersebut.

Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu, Maria Valeria Roellyanti

Lampiran A

Informasi Umum

Pertanyaan-pertanyaan dalam bagian kuesioner ini berkaitan dengan informasi pribadi Anda. Silakan tulis jawaban Anda pada garis atau lingkari angka yang mewakili jawaban pilihan Anda.

1. Berapa usia Anda? tahun
2. Apa jenis kelamin Anda? (0) = Perempuan (1) = Laki-laki
3. Apa kualifikasi pendidikan tertinggi Anda?
 - a. Diploma
 - b. Sarjana
 - c. Magister
 - d. Doktor
 - e. Lainnya
4. Berapa lama masa jabatan Anda di perusahaan ini? tahun
5. Nama dan Nomor Telepon bank tempat Anda bekerja ?

Lampiran B

Kepemimpinan Digital

Bagaimana persepsi karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi.

Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Pemimpin saya meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pekerjaan	1	2	3	4	5
2.	Pemimpin saya secara proaktif mendorong transformasi digital di unit kerja.	1	2	3	4	5
3.	Pemimpin saya dapat membuat orang lain antusias tentang transformasi digital di tempat kerja.	1	2	3	4	5
4.	Pemimpin saya berpengetahuan tentang digitalisasi	1	2	3	4	5
5.	Pemimpin saya mampu mempengaruhi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan kemajuan dalam teknologi digital.	1	2	3	4	5
6.	Pemimpin saya mampu melakukan inovasi digital, mengembangkan keterampilan karyawan, dan menerapkan digitalisasi di tempat kerja.	1	2	3	4	5

Job Crafting

Sejauh mana karyawan secara proaktif membentuk ulang tugas pekerjaan dan secara proaktif membentuk ulang hubungan dalam pekerjaan. Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya mengubah jenis tugas yang harus saya selesaikan di tempat kerja.	1	2	3	4	5

2.	Saya memperkenalkan cara kerja baru yang menurut saya lebih sesuai dengan keterampilan atau minat saya.	1	2	3	4	5
3.	Saya berusaha mengenal dengan baik orang-orang di tempat kerja	1	2	3	4	5
4.	Saya berteman dengan orang-orang di tempat kerja.	1	2	3	4	5

Keterikatan Kerja

Bagaimana tingkat energi, antusiasme, dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Di tempat kerja, saya fokus sepenuhnya pada pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
2.	Waktu terasa cepat berlalu saat saya bekerja.	1	2	3	4	5
3.	Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat.	1	2	3	4	5
4.	Saya antusias melakukan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5

Motivasi Intrinsik

Bagaimana dorongan internal dalam diri karyawan untuk bekerja karena kepuasan dan minat pribadi. Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya senang menciptakan prosedur baru untuk menyelesaikan tugas kerja.	1	2	3	4	5
2.	Saya senang bisa menemukan solusi untuk masalah kompleks di tempat kerja.	1	2	3	4	5
3.	Saya menikmati pekerjaan saya saat ini.	1	2	3	4	5
4.	Pekerjaan saya menyenangkan	1	2	3	4	5

Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi

Bagaimana kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi.. Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya berpikir nilai-nilai dan kepribadian tempat kerja ini mencerminkan nilai-nilai dan kepribadian saya.	1	2	3	4	5
2.	Nilai-nilai saya sesuai dengan nilai-nilai karyawan di tempat kerja ini.	1	2	3	4	5
3.	Kesesuaian antara tuntutan pekerjaan saya dan keterampilan pribadi saya sangat baik.	1	2	3	4	5
4.	Nilai-nilai pribadi saya sesuai dengan budaya kerja tempat kerja saya ini.	1	2	3	4	5

Kreativitas Karyawan

Sejauh mana karyawan menghasilkan ide baru dan solusi inovatif dalam bekerja. Silakan lingkari jawaban yang Anda pilih.

No.	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
1.	Saya menemukan cara yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
2.	Saya menciptakan proses dan rutinitas kerja yang lebih baik.	1	2	3	4	5
3.	Saya mengusulkan banyak ide kreatif yang dapat meningkatkan kondisi kerja di tempat kerja.	1	2	3	4	5
4.	Saya sering menemukan solusi kreatif untuk masalah di tempat kerja.	1	2	3	4	5
5.	Dengan dukungan teknologi digital, saya dapat mengusulkan ide-ide baru dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5
6.	Saya mengusulkan cara-cara baru untuk melaksanakan tugas pekerjaan.	1	2	3	4	5

Jika ada masukan yang konstruktif terkait dengan kebijakan Bapak/Ibu berkaitan dengan variabel yang saya teliti, mohon dituliskan di bawah ini.....

Salam,
Maria Valeria Roellyanti

Lampiran 2.

Uji Kelayakan (Perbandingan r-square) Variabel

Moderasi Kesesuaian Nilai Individu-Organisasi

SEBELUM MODERASI



Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Direct Effect

	<i>Original sample (O)</i>	<i>t-statistics (O/STDEV)</i>	<i>p-values</i>
DL → JC	0.583	8.221	0.000

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

R Square

	<i>r-square</i>	<i>r-square adjusted</i>
JC	0.340	0.337

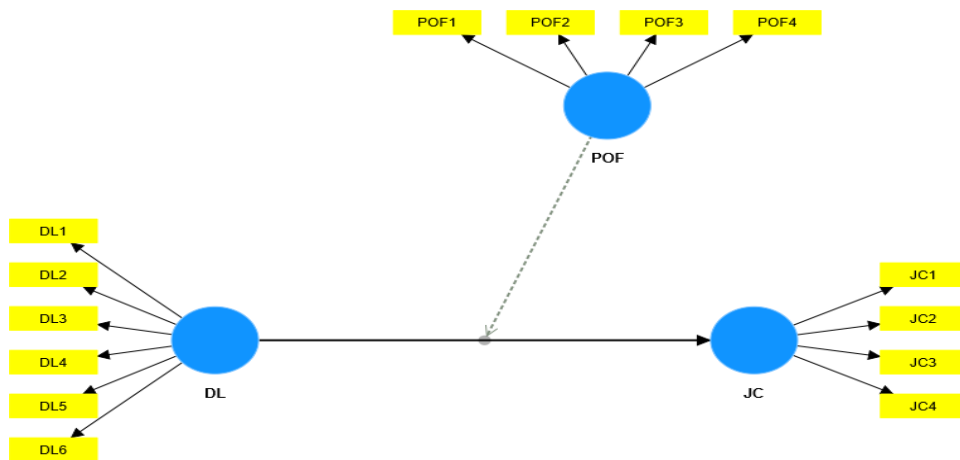
Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Sebelum ada variabel moderator (POF) :

- Kepemimpinan digital (DL) berpengaruh signifikan terhadap *job crafting* (JC). Artinya : semakin baik kepemimpinan digital, semakin tinggi *job crafting* karyawan.
- Nilai t-statistic (8,221) jauh di atas 1,96 dan p-value 0,000, sehingga pengaruhnya kuat dan meyakinkan.
- Nilai *R-square* 0,340, artinya 34% perubahan *job crafting* dijelaskan oleh kepemimpinan digital, sisanya dipengaruhi faktor lain.

Kesimpulan sebelum ditambahkan moderator kesesuaian nilai individu organisasi: Kepemimpinan digital sudah cukup kuat dalam menjelaskan *job crafting*.

SETELAH MODERASI



Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Direct Effect + MRA

	<i>Original sample (O)</i>	<i>t-statistics (O/STDEV)</i>	<i>p-values</i>
DL → JC	0.550	6.334	0.000
POF → JC	0.160	2.228	0.026
POF x DL → JC	0.167	1.789	0.074

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

R Square

	<i>r-square</i>	<i>r-square adjusted</i>
JC	0.369	0.362

Sumber: Output Smart PLS V.4.0.6

Setelah ditambahkan variabel moderator (POF) : Kepemimpinan digital tetap berpengaruh signifikan terhadap *job crafting*,

- Interaksi DL × POF (efek moderasi) tidak signifikan, karena:
 - *t-statistic* = 1,789 (kurang dari 1,96)
 - *p-value* = 0,074 (lebih dari 0,05)

Perbandingan *r-square* :

- Sebelum moderator: 0,340 (34%)
- Setelah moderator: 0,369 (36,9%)

Terdapat kenaikan sebesar 2,9%, yang menunjukkan bahwa dengan menambahkan moderator POF meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan *job crafting*, walaupun bukan sebagai moderator yang signifikan.

Kesimpulan :

- Kepemimpinan digital berpengaruh konsisten terhadap *job crafting*.
- Moderator kesesuaian nilai individu-organisasi (POF) penting secara langsung, tetapi tidak berperan sebagai moderator yang signifikan.
- Penambahan moderator kesesuaian nilai individu-organisasi (POF) sedikit memperkuat model, namun tidak cukup kuat secara statistik untuk disebut moderator penuh.