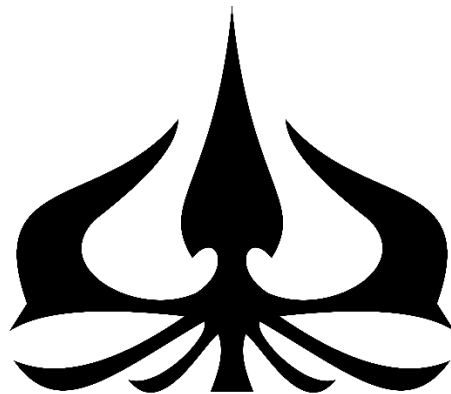


**DISERTASI**

**PERAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DALAM MEMEDIASI  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE* PADA INDUSTRI  
HOTEL BINTANG 4 & 5 DI JAKARTA**



**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**Disusun Oleh:**

Egabetha Amirah Yudhaputri

221022205050

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI**

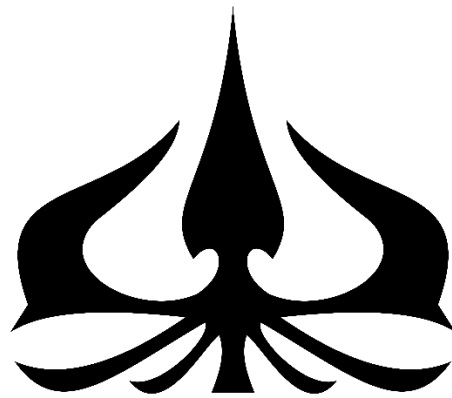
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**JAKARTA**

**Juli, 2025**

**PERAN *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR* DALAM  
MEMEDIASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL  
PERFORMANCE* PADA INDUSTRI HOTEL BINTANG 4 & 5  
DI JAKARTA**



**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**Diajukan oleh :**

**Nama : Egabetha Amirah Yudhaputri**

**NIM : 221022205050**

**Disertasi yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Mendapatkan Gelar Doktor Ilmu Ekonomi**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI**

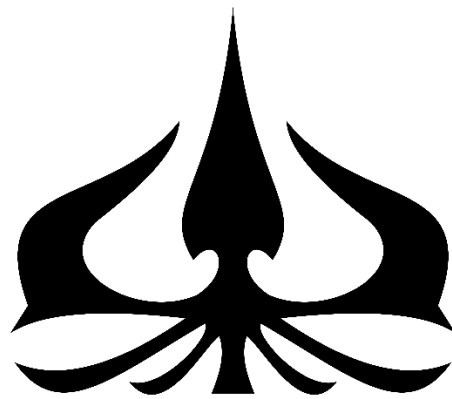
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**JAKARTA**

**Juli, 2025**

**THE ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN  
MEDIATING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE  
4 & 5 STAR HOTEL INDUSTRY IN JAKARTA**



**UNIVERSITAS TRISAKTI**

**Submitted by:**

**Name : Egabetha Amirah Yudhaputri**

**NIM : 221022205050**

A Dissertation Written to Fulfill Part of the Requirements for Earning the Degree of  
Doctor of Economics

**DOCTORAL PROGRAMME OF ECONOMICS  
STRATEGIC MANAGEMENT CONCENTRATION  
FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS  
UNIVERSITAS TRISAKTI  
JAKARTA  
July, 2025**

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Egabetha Amirah Yudhaputri

NIM : 221022205050

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Konsentrasi : Manajemen Strategik

adalah peserta Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang jika dalam hasil karya ilmiah saya ini terdapat unsur-unsur Plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Jakarta, 22 Juli 2025



Egabetha Amirah Yudhaputri



**UNIVERSITAS TRISAKTI**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**TANDA PERSETUJUAN DISERTASI**

1. Nama : Egabetha Amirah Yudhaputri
2. NIM : 221022205050
3. Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi
4. Konsentrasi : Manajemen Strategik
5. Judul Disertasi : Peran *Innovative Work Behavior* dalam Memediasi Terhadap *Organizational Performance* pada Industri Hotel Bintang 4 & 5 Di Jakarta

Jakarta, 22 Juli 2025

Mengetahui  
Ketua Prodi Doktor Ilmu Ekonomi

Prof. Dr. Willy Arafah, MM., DBA

Menyetujui  
Pembimbing Disertasi  
(Promotor)

Prof. Dr. Willy Arafah, MM., DBA

Menyetujui  
Pembimbing disertasi  
(Co-Promotor)

Dr. Sarfilianty Anggiani, MM, CHMRP



UNIVERSITAS TRISAKTI  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

DISSERTATION APPROVAL FORM

1. Name : Egabetha Amirah Yudhaputri
2. NIM/NIRM : 221022205050
3. MAJOR : Doctor of Economic
4. Concentration : Strategic Management
5. Dissertation Title : The Role of Innovative Work Behavior in Mediating Organizational Performance in the 4- & 5-Star Hotel Industry in Jakarta

Jakarta, July 22<sup>th</sup> 2025

*Acknowledge by,  
Head of Doctoral Economics Department*

Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA

*Approved by,  
Dissertation Advisor  
(Promotor)*

Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA

*Approved by,  
Dissertation Advisor  
(Co - Promotor)*

Dr. Sarfilianty Anggiani, MM, CHMRP






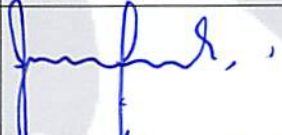





## PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI UNIVERSITAS TRISAKTI

### TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Egabetha Amirah Yudhaputri  
NIM : 221022205050  
Angkatan : 17  
Konsentrasi : Manajemen Strategik  
Judul Disertasi : Peran *Innovative Work Behavior* dalam Memediasi Terhadap *Organizational Performance* pada Industri Hotel Bintang 4 & 5 Di Jakarta

### PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 16 Juli 2025, maka dengan ini Disertasi telah disetujui oleh Tim Penguji.


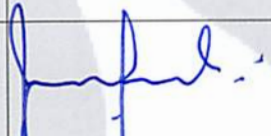




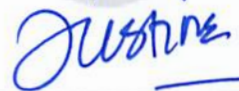
| PENGUJI   | TANDA TANGAN   | TANGGAL    |
|---|--|------------|
| <u>Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA,</u><br>(Ketua Tim Penguji)                                    |  | 05/08/2025 |
| <u>Prof. Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM.,</u><br><u>CIRR., CMA., CPM</u><br>(Sekretaris Tim Penguji) |  | 05/08/2025 |
| <u>Prof. Dr. Willy Arafah, MM., DBA., CMA</u><br>(Promotor)   |  | 05/08/2025 |
| <u>Dr. Sarfilianty Anggiani, MM, CHMRP</u><br>(Co-Promotor)   |  | 05/08 2025 |
| <u>Prof. Dr. Asep Hermawan, MSc</u><br>(Anggota)  |  | 05/08/2025 |
| <u>Dr. Wahyuningsih, ME, MPhil, CRP,</u><br><u>CPSCM</u><br>(Anggota)                                 |  | 05/08/2025 |
| <u>Dr. Justine Tanuwijaya, MBA</u><br>(Anggota)   |  | 05/08/2025 |

**DISSERTATION ATTESTATION MARK**

*Name* : Egabetha Amirah Yudhaputri  
*NIM* : 221022205050  
*Batch* : 17  
*Concentration* : Strategic Management  
*Dissertation Title* : The Role of Innovative Work Behavior in Mediating Organizational Performance in the 4- & 5-Star Hotel Industry in Jakarta

**DISSERTATION EXAMINATION COMMITTEE**

*Based on the results of the Open Dissertation Examination of the Doctoral Program in Economics, Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, which was held on July, 16<sup>th</sup>, 2025, the Dissertation is hereby passed and approved by the Examining team.*

| <i>Examiner</i>  | <i>Signature</i>   | <i>Date</i> |
|--|--|-------------|
| <u>Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA,</u><br>(Chairman of Examination Team)                                |  | 05/08/2025  |
| <u>Prof. Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM.,</u><br><u>CIRR., CMA., CPM</u><br>(Secretary of Examination Team) |  | 05/08/2025  |
| <u>Prof. Dr. Willy Arafah, MM., DBA., CMA</u><br>(Promotor)  |  | 05/08/2025  |
| <u>Dr. Sarfilianty Anggiani, MM, CHMRP</u><br>(Co-Promotor)  |  | 05/08/2025  |
| <u>Prof. Dr. Asep Hermawan, MSc</u><br>(Member)  |  | 05/08/2025  |
| <u>Dr. Wahyuningsih, ME. MPhil. CRP. CPSCM</u><br>(Member)   |  | 05/08/2025  |
| <u>Dr. Justine Tanuwijaya, MBA</u><br>(Member)   |  | 05/08/2025  |



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokaatuh*

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karuniaNya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan dengan judul **“Peran *Innovative Work Behavior* dalam Memediasi Terhadap *Organizational Performance* pada Industri Hotel Bintang 4 & 5 Di Jakarta”**.

Pada kesempatan ini perkenankan peneliti menyampaikan rasa terima kasih kepada Prof. Dr. Willy Arafah, MM, DBA, selaku promotor dan Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti yang dengan kesabarannya telah memberikan bimbingan dan masukan yang berharga dalam penyusunan disertasi ini, serta kepada Dr. Sarfilianty Anggiani, MM., MBA., CHRMP., selaku Co-Promotor yang telah meluangkan waktu untuk membimbing serta dengan sabar mendorong peneliti untuk tetap semangat dan terus berjuang menyelesaikan studi ini. Peneliti menyadari banyak pihak yang turut berperan dalam proses penyusunan disertasi ini, dari proses membantu penulisan, penyuntingan dan penyelesaian disertasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Kadarsah Suryadi, DEA., selaku Rektor Universitas Trisakti dan juga sebagai Ketua Sidang disertasi ini.
2. Ibu Prof. Dr. Yolanda Masnita Siagian, MM, CIRR, CMA, CPM, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.
3. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Prof. Dr. Asep Hermawan, Msc; Dr. Wahyuningsih, ME, Mphil, CRP, CPSCM; dan Dr. Justine Tanuwijaya, MBA, CHRMP.
4. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, khususnya Dosen Konsentrasi Ilmu Strategik Manajemen yang telah berkenan menyampaikan ilmunya, dasar penguatan secara akademik, dan juga memberikan motivasi untuk tetap semangat menyelesaikan studi.

5. Segenap Pegawai dan Staf Sekretariat Program Doktoral Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti khususnya konsentrasi Manajemen Strategis, atas semua dukungan, bantuan dan koordinasinya selama proses belajar.
6. Ibu Arini Nurul Yulianti selaku ketua Jakarta Hotel Association.
7. Bapak Dr. Anang Sutono, MM.Par., CHE, selaku konsultan yang membantu dalam responden penelitian.
8. Terima kasih sebesar-besarnya kepada Suami, Kedua orangtua, saudara kandung dan keluarga besar yang senantiasa memberikan dukungan dan kesabaran menghadapi drama penyusunan disertasi.
9. Rekan-rekan mahasiswa Angkatan 17a dan 17b Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti atas kerjasama, kebersamaan, bantuan, dan dukungannya.
10. Kepada Ibu Netania dan Ibu Gatri atas dukungan yang diberikan sejak awal bergabung dalam tim MICE hingga dapat menyelesaikan studi S3 ini.
11. Seluruh responden, narasumber, dan pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan informasi berharga dan berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini.
12. Seluruh civitas akademi FEB Trisakti yang mendukung secara moril dalam penyusunan disertasi ini.

Hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan. Akhir kata, Semoga disertasi ini bisa memberikan berkah dan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, serta memberikan peluang terhadap penelitian berikutnya.

***Wassalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh***

Jakarta, 22 Juli 2025

EGABETHA AMIRAH YP

### Abstrak

**Tujuan-** Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisa dampak peran *innovative work behaviour* antara *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* terhadap peningkatan *organizational performance* pada hotel bintang 4 dan bintang 5 di Jakarta dan (2) menguji pengaruh peran moderasi generasi x dan y antara *innovative work behaviour* terhadap *organizational performance*.

**Metode Penelitian-** Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data bersifat *cross-sectional*. Penelitian ini terdiri dari 18 unit hotel dengan jumlah sampel sebanyak 124 responden. Pengambilan data dengan kuesioner yang disebarakan kepada pimpinan level manajerial di hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Jakarta. Analisis data penelitian ini menggunakan SPSS untuk statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS untuk hipotesa analisis.

**Hasil-** Hasil penelitian menunjukkan bahwa *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* tidak berpengaruh langsung pada *organizational performance* tetapi dengan adanya mediasi dapat memperkuat pengaruh sehingga *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* berpengaruh signifikan terhadap *organizational performance*. Peran mediasi penggunaan variable *innovative work behavior* pada penelitian ini telah menghasilkan temuan penelitian yang dapat memperkuat pengaruh dari variable *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* terhadap peningkatan *organizational performance* pada industri hotel di Jakarta khususnya bintang 4 dan bintang 5.

**Implikasi dan keterbatasan penelitian** sebagai berikut: Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis pada pengembangan teori manajemen strategis berkaitan dengan ilmu manajemen strategis yaitu *dynamic capability theory* dan *social exchange theory*. Implikasi manajerial penelitian ini bahwa *artificial intelligence* bisa dikembangkan menjadi strategi utama manajemen dalam peningkatan bisnis serta meningkatkan literasi dan perilaku inovatif yang berkaitan dengan teknologi baik *artificial intelligence* maupun keterampilan digital lainnya seperti penekanan budaya digital dan inovatif. Penelitian memiliki keterbatasan dalam objek penelitian yang terbatas di Jakarta dan data sampel yang kurang banyak sehingga tidak dapat digeneralisasikan secara menyeluruh pada industri hotel di Indonesia. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan objek penelitian lebih luas bukan hanya di Jakarta tapi bisa di daerah yang menjadi destinasi wisata sesuai arahan kementerian pariwisata. Selain itu menambahkan variabel yang berkaitan dengan perilaku karyawan seperti budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

**Orisinalitas-** Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan pada strategi manajemen khususnya bidang pengelolaan sumber daya manusia, bahwa dalam peningkatan kinerja organisasi membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang holistik bukan hanya sekedar pada pengelolaan unit operasional bisnis.

**Kata Kunci:** *artificial intelligence*; *innovative work behavior*; *digital leadership*; *psychological contract*; industri hotel

### Abstract

**Objectives-** This study aims to (1) analyse the impact of the role of *innovative work behaviour* between *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* on improving *organizational performance* at 4-star and 5-star hotels in Jakarta and (2) examine the influence of the moderating role of generation x and y between *innovative work behaviour* on *organizational performance*.

**Research Methods** - This research uses quantitative methods with *cross-sectional* data collection. This study consists of 18 units hotels with a total sample size of 124 respondents. Data were collected using a questionnaire distributed to 124 managerial level leaders at 4-star and 5-star hotels in Jakarta. This research data analysis uses SPSS for descriptive statistics and *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS for hypothesis analysis.

**The findings** - The results showed that *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* does not have a direct effect on *organizational performance* but with mediation can strengthen the influence so that *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* has a significant effect on *organizational performance*. The mediating role of using *innovative work behaviour* variables in this study has produced research findings that can strengthen the influence of *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* variables on improving *organizational performance* in the hotel industry in Jakarta, especially 4 stars and 5 stars.

**The implications and limitations of the study are as follows:** The results of this study provide theoretical implications for the development of strategic management theory related to strategic management science, namely *dynamic capability* theory and *social exchange theory*. The managerial implication of this research is that *artificial intelligence* can be developed into the main management strategy in improving business and increasing literacy and innovative behaviour related to technology both *artificial intelligence* and other digital skills such as emphasizing digital and innovative culture. The research has limitations in the research object which is limited to Jakarta and less sample data so that it cannot be generalized as a whole to the hotel industry in Indonesia. Further research is recommended to use a wider research object not only in Jakarta but also in areas that become tourist destinations according to the direction of the Ministry of Tourism. In addition, adding variables related to employee behaviour such as *organizational culture* and *organizational citizenship behaviour*.

**Originality** - This research makes a significant contribution to management strategy, especially in the field of human resource management, that improving *organizational performance* requires holistic management of human resources, not just the management of business operational units.

**Keywords:** *artificial intelligence; innovative work behavior; digital leadership; psychological contract; hotel industry.*

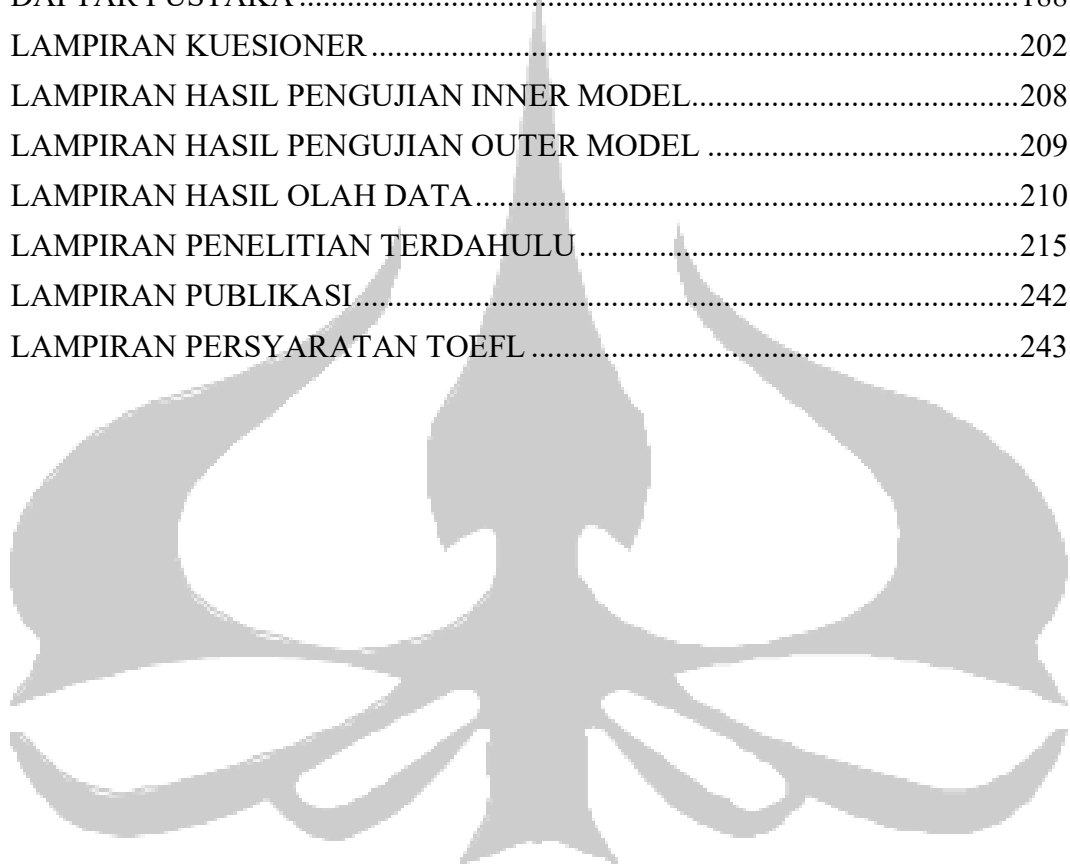
## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| SURAT PERNYATAAN.....  | iii |
| TANDA PERSETUJUAN DISERTASI .....  | iv  |
| TANDA PENGESAHAN DISERTASI .....   | vi  |
| KATA PENGANTAR .....   | vii |
| ABSTRAK .....  | ix  |
| ABSTRACT.....  | x   |
| DAFTAR ISI .....   | xi  |
| DAFTAR TABEL .....   | xiv |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xv  |
| BAB I PENDAHULUAN.....   | 1   |
| 1.1 Latar Belakang Penelitian.....   | 1   |
| 1.2 Identifikasi Masalah dan Pertanyaan Penelitian .....   | 15  |
| 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....  | 19  |
| 1.3.1 Kontribusi pengembangan teori.....   | 21  |
| 1.3.2 Kontribusi Manajerial .....  | 21  |
| 1.3.3 Kontribusi Kebijakan .....   | 22  |
| 1.4 Orisinalitas Penelitian .....  | 22  |
| 1.5 Definisi Terminologi.....  | 25  |
| 1.6 Sistematika Penelitian.....  | 27  |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....  | 29  |
| 2.1 Landasan Teori.....  | 29  |
| <i>Social Psychology</i> .....   | 30  |
| <i>Dynamic Capability View</i> .....   | 31  |
| <i>The Upper Echelons Theory</i> .....   | 35  |
| <i>Social Exchange Theory</i> .....  | 37  |
| 2.1.1 <i>Artificial Intelligence</i> .....   | 38  |
| 2.1.2 <i>Digital Leadership</i> .....  | 46  |
| 2.1.3 <i>Psychological Contract</i> .....  | 53  |
| 2.1.4 <i>Innovative Work Behavior</i> .....  | 58  |
| 2.1.5 <i>Organizational Performance</i> .....  | 62  |
| 2.2 Pengembangan Orisinalitas.....   | 68  |
| 2.3 Kajian Penelitian Terdahulu.....   | 70  |
| 2.4 Kerangka Konseptual.....   | 71  |
| 2.5 Pengembangan Hipotesis .....   | 74  |
| 2.5.1 Pengaruh positif <i>Artificial Intelligence</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> ..... | 74  |



|  |   |     |
|--|---|-----|
| 2.5.2  | Pengaruh positif <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> .....   | 78  |
| 2.5.3  | Pengaruh positif <i>Psychological Contract</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> .....   | 80  |
| 2.5.4  | Pengaruh positif <i>Artificial intelligence</i> terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> 81   |     |
| 2.5.5  | Pengaruh positif <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Innovative work behavior</i> 82  |     |
| 2.5.6  | Pengaruh positif <i>Psychological contract</i> terhadap <i>Innovative work behavior</i> 84  |     |
| 2.5.7  | Pengaruh positif <i>Innovative work behavior</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .....   | 85  |
| 2.5.8  | Peran mediasi <i>Innovative work behavior</i> dalam pengaruh antara <i>Artificial intelligence</i> terhadap <i>Organizational performance</i> ..... | 86  |
| 2.5.9  | Peran Mediasi <i>Innovative work behavior</i> dalam pengaruh antara <i>Digital leadership</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .....      | 88  |
| 2.5.10                                       | Peran Mediasi <i>Innovative work behavior</i> dalam pengaruh antara <i>Psychological Contract</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .....  | 90  |
| 2.5.11                                       | Peran Moderasi Generasi X & Y dalam pengaruh antara <i>Innovative work behavior</i> terhadap <i>Organizational performance</i> .....                | 91  |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....          |   | 95  |
| 3.1  | Rancangan Penelitian.....   | 95  |
| 3.2  | Pengukuran Variabel.....  | 98  |
| 3.2.1  | Pengukuran Variabel Independen .....  | 98  |
| 3.2.2  | Pengukuran Variabel <i>Mediating</i> .....  | 101 |
| 3.2.3  | Pengukuran Variabel Dependen.....   | 102 |
| 3.3  | Populasi, Sampel dan Metode Pengumpulan Data .....  | 102 |
| 3.4  | Metode Analisis Data.....   | 105 |
| 3.4.1  | Pengujian Instrumen Penelitian .....  | 107 |
| 3.4.2  | Uji Kelayakan Model ( <i>Goodnes of Fit</i> ) .....   | 118 |
| 3.4.3  | Evaluasi <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....   | 119 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN ..... |   | 122 |
| 4.1  | Deskripsi Data dan Statistik Deskriptif.....  | 122 |
| 4.1.1  | Deskripsi Data Karakteristik Responden .....  | 122 |
| 4.1.2  | Statistik Deskriptif .....  | 125 |
| 4.2  | Analisis Hasil Penelitian .....   | 137 |
| 4.3  | Pembahasan Hasil Penelitian .....   | 146 |

|   |     |
|---|-----|
| BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN ..... | 174 |
| 5.1 Simpulan .....                                | 174 |
| 5.2 Implikasi Penelitian .....                    | 178 |
| 5.2.1 Implikasi Teoritis .....                    | 178 |
| 5.2.2 Implikasi Manajerial .....                  | 181 |
| 5.2.3 Implikasi Kebijakan .....                   | 183 |
| 5.3 Keterbatasan.....                             | 184 |
| 5.4 Saran Penelitian yang akan datang.....        | 185 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                              | 188 |
| LAMPIRAN KUESIONER .....                          | 202 |
| LAMPIRAN HASIL PENGUJIAN INNER MODEL.....         | 208 |
| LAMPIRAN HASIL PENGUJIAN OUTER MODEL .....        | 209 |
| LAMPIRAN HASIL OLAH DATA.....                     | 210 |
| LAMPIRAN PENELITIAN TERDAHULU .....               | 215 |
| LAMPIRAN PUBLIKASI.....                           | 242 |
| LAMPIRAN PERSYARATAN TOEFL .....                  | 243 |

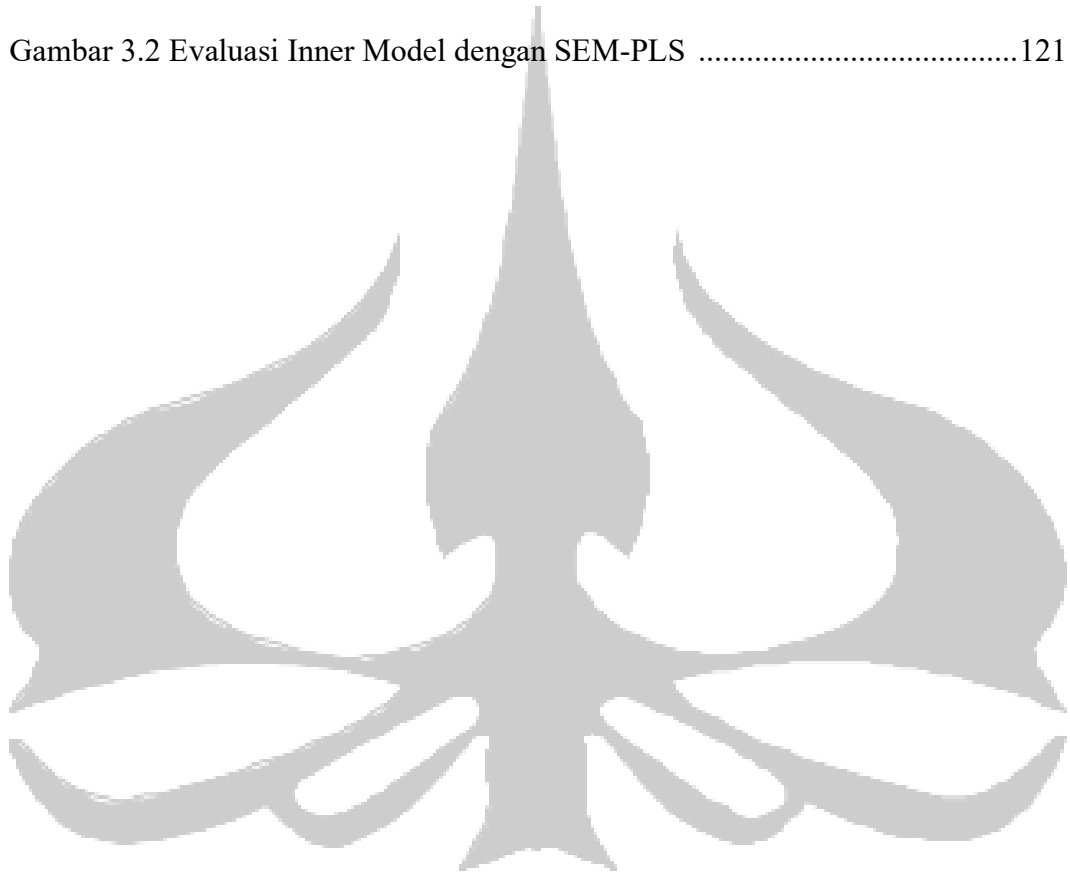


## DAFTAR TABEL

|   |     |
|---|-----|
| Tabel 1. 1 Data Jumlah Unit Hotel di Indonesia.....                             | 4   |
| Tabel 3.1 Variabel <i>Artificial Intelligence</i> .....                         | 99  |
| Tabel 3.2 Variabel <i>Digital Leadership</i> .....                              | 99  |
| Tabel 3.3 Variabel <i>Psychological contract</i> .....                          | 100 |
| Tabel 3.4 Variabel <i>Innovative work behavior</i> .....                        | 101 |
| Tabel 3.5 Variabel <i>Organizational Performance</i> .....                      | 102 |
| Tabel 3.6 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> .....                            | 108 |
| Tabel 3.7 Nilai Minimum Factor loading berdasarkan jumlah sampel .....          | 108 |
| Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Artificial Intelligence</i> .....     | 109 |
| Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Digital Leadership</i> .....          | 111 |
| Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Psychological contract</i> .....     | 112 |
| Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Innovative work behavior</i> .....   | 114 |
| Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Variabel <i>Organizational performance</i> ..... | 115 |
| Tabel 3.13 Hasil <i>Composite reability</i> dan <i>Cronbach's Alpha</i> .....   | 117 |
| Tabel 3.14 Hasil Koefisien Determinasi .....                                    | 120 |
| Tabel 4.1 Karakteristik responden .....   | 123 |
| Tabel 4.2 Deskriptif Variabel <i>Artificial Intelligence</i> .....              | 126 |
| Tabel 4.3 Deskriptif Variabel <i>Digital leadership</i> .....                   | 128 |
| Tabel 4.4 Deskriptif Variabel <i>Psychological contract</i> .....               | 130 |
| Tabel 4.5 Deskriptif Variabel <i>Innovative work behavior</i> .....             | 133 |
| Tabel 4.6 Deskriptif Variabel <i>Orgnizational performance</i> .....            | 135 |
| Tabel 4.7 Hasil Uji Hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung .....        | 138 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |     |
|--|-----|
| Gambar 1.1 Vos Viewer Keterkaitan Variabel .....         | 23  |
| Gambar 2.1 Karakteristik <i>Digital Leadership</i> ..... | 48  |
| Gambar 2.2 Bagan Rerangka Konseptual.....                | 74  |
| Gambar 3.1 Perhitungan Ukuran Sampel Penelitian .....    | 104 |
| Gambar 3.2 Evaluasi Inner Model dengan SEM-PLS .....     | 121 |



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja karyawan dalam industri atau organisasi sering dianggap sebagai ujung tombak dalam perusahaan karena hasil akhirnya berdampak pada *organizational performance*. Meningkatkan kinerja karyawan merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi sebagai akibat dari meningkatnya persaingan antar organisasi dan hal ini menghadirkan tindakan dan perilaku yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja karyawan juga dianggap sebagai aktivitas penting bagi manajemen sumber daya manusia. Hal ini merupakan faktor kunci untuk meningkatkan *organizational performance*. Menurut Plaskoff (2017) perusahaan yang mengutamakan kinerja karyawan, dan kepuasan karyawan sebagai poin utama, sebelum pelanggan dan para *stakeholder* maka kinerja perusahaan tersebut akan meningkat.

Sebuah organisasi yang memiliki *organizational performance* yang buruk dapat mengalami masalah terutama jika dihadapi dalam kurun waktu yang lama. Masalah yang dapat dihadapi adalah secara finansial maupun non finansial, baik dari penurunan laba tiap tahun, penurunan jumlah karyawan hingga bisa berakhir kepada penutupan usaha jika tidak dilakukan monitoring yang baik. Salah satu poin penting dari keberlangsungan suatu organisasi dapat dilihat pada peningkatan atau penurunan *organizational performance*. Sebuah organisasi diwajibkan menjaga karyawan mereka dan menghargai pekerjaan



mereka karena mereka adalah fondasi untuk kelangsungan hidup dari organisasi.

Hal tersebut membuat karyawan dianggap sebagai aset dalam perusahaan dimana kinerja karyawan dianggap sebagai aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penetapan strategi manajemen sumber daya yang tepat dapat menjadi faktor kunci untuk meningkatkan *organizational performance*. Terutama penerapan strategi dalam bidang industri pelayanan seperti pariwisata, perhotelan, *food & beverage*, dan lainnya. Hal ini didasarkan bahwa kepuasan pelanggan paling utama berasal dari kinerja karyawan yang memberikan pelayanan kepada pelanggan, saat ini muncul istilah *experimental experience* yang menjadi tren ekonomi kreatif terpopuler pada tahun 2023-2024 (Kemenparekraf, 2023). *Experimental Experience* disampaikan bahwa memberikan pengalaman berbeda kepada pelanggan, sehingga menciptakan ikatan dan *brand loyalty* kepada pelanggan. Hasil akhir dari *experimental experience* ini menjadikan *image* positif bagi perusahaan.

Berdasarkan data survei yang dilaksanakan para ahli di Kementerian Pariwisata diperoleh data akhir tahun 2023 terjadi peningkatan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara naik 196,85% dibandingkan 2022. Merujuk kepada Travel and Tourism Competitiveness Index (TTCI) yang diterbitkan oleh World Economic Forum (WEF), Indonesia menduduki peringkat ke-40 dari 140 pada tahun 2019 silam. Badan Pusat Statistik pun mencatat bahwa sektor pariwisata menyerap sebanyak 12,74 juta orang untuk bekerja di sektor pariwisata.

Para ahli percaya jika pengembangan destinasi pariwisata berkualitas dan inovatif memiliki peran penting dalam pertumbuhan sektor pariwisata di masa depan. Di sisi lain, masih ada faktor-faktor lain yang berpengaruh pada pertumbuhan sektor pariwisata di Indonesia. Seperti peran teknologi yang mendukung kemudahan berwisata (43,59%), peningkatan pendapatan di antara wisatawan domestik (38,46%), serta perluasan infrastruktur dan rute penerbangan internasional (35,90%). Industri pariwisata sangatlah besar dan membutuhkan dukungan dari teknologi informasi untuk bisa dikelola dengan optimal. Di dalam industri ini sendiri setidaknya terdapat 16 komponen rantai pasok yang saling terhubung, salah satunya yaitu perhotelan. Berdasarkan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf, 2023), hotel merupakan salah satu usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan, dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan.

Hotel menjadi tujuan wisatawan asing menginap ketika berkunjung ke suatu negara. Industri perhotelan sendiri memiliki sejarah yang panjang dan beragam, pertama kali berkembang di Indonesia pada masa kolonial Belanda. Pada masa kolonial Belanda fasilitas yang disediakan hotel-hotel masih terbatas, yaitu hanya menyediakan kamar tidur, kamar mandi, dan restoran. Seiring perkembangan hotel pun mulai berkembang menjadi berbagai bentuk, mulai dari penginapan sederhana hingga bentuk istana mewah atau resort. Namun, industri perhotelan semakin berkembang, dan pada abad ke-19 mulai

terdapat pembukaan hotel-hotel mewah di kota-kota besar dari berbagai jenis tipe hotel dari non-bintang hingga Bintang 5.

Di era sekarang industri perhotelan berkembang pesat, mencakup berbagai tipe akomodasi seperti hotel, resort, vila, hostel, dan lainnya. Kemajuan dunia ekonomi dan kemajuan teknologi digital, memungkinkan industri hotel untuk terus berkembang pesat pada era ini. Saat ini berbagai hotel Bintang 3 ke atas telah menyediakan fasilitas yang mengikuti perkembangan zaman dan tren terkini, seperti adanya *bar rooftop*, kolam renang *infinity*, restoran *fine dining*, serta layanan spa. Hotel-hotel juga menyediakan fasilitas digital, seperti pemesanan kamar hotel via *online*, kunci digital, *virtual assistant*, dan robot pelayan. Tren ekonomi kreatif yang diprediksi populer adalah penggunaan *data analytic* dan *machine learning*.

Berdasarkan data survei Pusat statistik pariwisata DKI Jakarta ditemukan bahwa jumlah hotel Bintang 4 dan 5 lebih sedikit dibandingkan jumlah hotel nonbintang (bintang 3 ke bawah). Data bisa dilihat pada tabel 1.1.

**Tabel 1. 1 Data Jumlah Unit Hotel di Indonesia**

| <b>Jenis Hotel</b> | <b>Jumlah Unit</b> |
|--------------------|--------------------|
| Bintang 1          | 544                |
| Bintang 2          | 862                |
| Bintang 3          | 1.606              |
| Bintang 4          | 865                |
| Bintang 5          | 252                |

Sumber: Badan Pusat Statistik, (2024)

Namun berdasarkan data survei juga diperoleh data bahwa aktifitas industri perhotelan meningkat dengan semakin banyaknya tingkat penghunian kamar. Berdasarkan data Tingkat hunian Kamar hotel bintang 4 (empat) sebesar 45,23 persen merupakan TPK tertinggi dibandingkan TPK hotel berbintang lainnya (Data statistik, 2024). Peningkatan jumlah hunian ini menunjukkan bahwa untuk peminatan hotel menginap di wilayah DKI Jakarta lebih tinggi pada hotel Bintang 4 ke atas. Industri perhotelan sendiri memiliki beberapa komponen kunci yang penting untuk kesuksesannya bisnisnya yaitu dari aspek pelayanan pelanggan, aspek akomodasi dan fasilitas (segi kualitas kamar dan fasilitas penunjang), aspek restoran dan kuliner, aspek kebersihan dan keamanan, serta aspek inovasi teknologi. Hal ini menjadi tantangan dalam industri hotel, termasuk adanya persaingan ketat, perubahan tren perjalanan, dan pengaruh media sosial. Industri Hotel harus selalu berinovasi dan beradaptasi untuk tetap relevan dan menarik minat tamu. Fenomena ini terjadi di tahun 2020 – 2023 dimana terjadi penurunan akomodasi hotel yang tercatat sebesar (-10,43 persen) lalu mulai perlahan meningkat di tahun 2024 sebesar 7.83 persen (Badan Statistik, 2014).

Inovasi yang dilakukan bukan hanya demi menarik pelanggan saja, namun kondisi lingkungan dinamis terutama dalam dunia industri perhotelan dimana kecepatan akan perubahan dan tuntutan sangat tinggi dan dinamis membuat strategi usaha yang diterapkan pada industri perhotelan harus diperhatikan secara sistematis oleh para pengambil keputusan. Jika hal ini tidak diterapkan maka *organizational performance* pada perusahaan dapat menurun,

penurunan bukan hanya dari segi finansial, namun bisa dari aspek non finansial berupa ketidakanggupan penyedia jasa hotel untuk memberikan *experiential experiance* pada pelanggan. Hal ini bisa berupa tidak terdukungnya fasilitas atau aspek bisnis dalam hal non finansial seperti tidak terdukung sumber daya manusia yang kompeten, tim kerja yang tidak efektif dan kurang dapat memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi. Ketidaksiapan tersebut dapat berakibat pada *organizational performance* di industri hotel entah meningkat atau menurun.

Berdasarkan penelitian dinyatakan bahwa *artificial intelligence* yang diterapkan pada perusahaan dapat membantu kinerja karyawan. Sebagai contoh penggunaan *artificial intelligence* dalam dunia layanan yaitu dalam melakukan diagnosis medis dapat mengurangi kesalahan, adanya aplikasi *chatbot* bertenaga *artificial intelligence* dapat meningkatkan pembelian pelanggan, serta perangkat lunak penerjemahan berbasis *artificial intelligence* memberikan layanan penerjemahan yang lebih cepat dan lebih murah (Tong *et al.*, 2021). Hal ini dinilai bahwa *artificial intelligence* mampu membantu performa karyawan dan memfasilitasi kebutuhan produksi dan konsumen secara lebih optimal. Peningkatan pada performa karyawan akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi keseluruhan.

Selama beberapa dekade terakhir ini, perkembangan teknologi menunjukkan perkembangan yang begitu pesat. Perkembangan tersebut diawali dengan era revolusi 1.0 hingga sekarang telah sampai di era revolusi 4.0 dimana disebut juga era *Internet of Things*. Cepatnya perkembangan



teknologi digital telah membawa dunia bisnis kepada sebuah gelombang besar digitalisasi bisnis. Implementasi digitalisasi dalam industri bisnis semakin meningkat dikarenakan perkembangan pesat dalam teknologi digital seperti *Internet of Things*, analitik *big data*, *artificial intelligence* (*Artificial intelligence*), dan *cloud computing*. Transformasi digital adalah bagian penting dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat karena melibatkan penggunaan teknologi digital untuk menciptakan atau memodifikasi budaya bisnis, proses, dan pengalaman pelanggan yang ada untuk memfasilitasi pemenuhan kebutuhan pasar dan bisnis.

Di era baru ini, sangat penting bagi setiap bisnis, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk memiliki kemampuan untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi pada jenis industri apapun (Yudhaputri & Daihani, 2020). Namun bukan hanya dalam kegiatan bisnis UMKM namun usaha-usaha bisnis besar juga membutuhkan penerapan teknologi yang baik. Dalam konteks globalisasi dan internasionalisasi pasar, inovasi, kualitas produk atau layanan, dan kebutuhan pelanggan telah mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam pendekatan manajerial perusahaan. Terutama jika membahas dalam industri jasa seperti perhotelan bahwa komponen penting dalam industri hotel salah satunya adalah inovasi teknologi.

Hasil analisis penerapan *artificial intelligence* ditemukan bahwa dalam pekerjaan secara komprehensif dapat menggunakan fitur-fitur melacak perilaku karyawan di tempat kerja, menilai produktifitas dan memberikan

rekomendasi terkait pekerjaan karyawan. Fitur-fitur yang diterapkan tersebut dianggap dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja pekerjaan mereka yang memberikan efisiensi dalam operasional perusahaan (Tong *et al.*, 2021). Peran teknologi dalam meningkatkan sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi seperti keunggulan operasional, target keuangan, dan kepuasan pelanggan. Investasi berkelanjutan organisasi dalam AI dan teknologi informasi (TI) lainnya memiliki kontribusi yang sangat besar terhadap peningkatan proses bisnis, membekali karyawan dengan pengetahuan dan pelatihan yang berkelanjutan, dengan demikian maka dapat berdampak langsung pada peningkatan *organizational performance* (Olan *et al.*, 2022).

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan dalam perusahaan pemerintah di Arab yang menunjukkan bahwa penerapan *artificial intelligence* memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational performance* (Almheiri *et al.*, 2024). Pada penelitian ini dibahas bahwa penerapan dari *artificial intelligence* tidak bisa berdiri sendiri di mana harus ada dukungan dari variabel lain seperti penerapan kreatifitas organisasi dalam strategi perusahaan yang akhirnya meningkatkan *organizational performance*. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijayati *et al.*, (2022) dinyatakan bahwa penggunaan teknologi *artificial intelligence* yang diteliti mengarah kepada program atau proses virtual, bukan dalam bentuk robot fisik yang memberikan penjelasan bahwa *artificial intelligence* tidak hanya terpaku pada alat bantu robot fisik saja. Pada penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa *artificial intelligence* dan teknologinya menawarkan berbagai macam

pilihan, manfaat, dan layanan, untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan dalam *organizational performance*.

Dalam organisasi seorang pemimpin mempunyai arti penting karena dia mempunyai peran untuk memilih, memperlengkapi, melatih dan mempengaruhi satu atau lebih pengikut. Selain itu, ketika pengikut menghargai dan merasa terhubung dengan pemimpin, mereka akan lebih termotivasi dan siap bekerja dengan antusias dibandingkan dengan kepatuhan yang dipaksakan. Seperti telah dijelaskan era digital telah bermunculan, baik penerapan *artificial intelligence* dalam aktifitas bekerja hingga penerapan gaya kepemimpinan yang berevolusi menjadi kepemimpinan digital.

Di era baru ini, para pemimpin perlu mengikuti perkembangan teknologi dan mendapatkan pengetahuan mengenai perubahan terkini dalam struktur organisasi. Perubahan-perubahan ini membawa tuntutan yang tidak dapat dihindari bagi organisasi untuk dapat menjadi bagian dari digitalisasi dalam dunia bisnis. Transformasi wajib dari kepemimpinan konvensional ke kepemimpinan digital memberikan pergeseran teoretis dalam literatur kepemimpinan dari cara pandang yang dikontrol secara tradisional ke perspektif pemecahan masalah yang penuh empati dan terampil. Pemimpin yang menggunakan teknologi digital sebagai gaya kepemimpinan bisa dikaitkan dengan transformasi gaya kepemimpinan menjadi *digital leadership*.

Penelitian yang dilakukan ALfares & Banikhalel (2022) terdahulu dinyatakan bahwa *digital leadership* memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan di industri jasa kesehatan atau

rumah sakit. Seperti pada pemaparan sebelumnya dinyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada hasil akhir diharapkan dapat meningkatkan *organizational performance*. Hal ini diperkuat dalam penelitian terdahulu bahwa *digital leadership* tidak secara langsung mempengaruhi *organizational performance* (Senadjki *et al.*, 2024). Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa pada era transformasi digital, para pemimpin memainkan peran sentral dalam membangun lingkungan yang aman secara psikologis dan membina tim yang terampil secara digital yang mampu mengelola perubahan teknologi. Para pemimpin harus memiliki kemampuan digital, pengalaman, visi, dan prediktabilitas yang diperlukan untuk mendorong transformasi digital, mengurangi potensi ancaman, dan beradaptasi dengan lanskap digital yang dinamis. Zhu (2015) juga menemukan karakteristik kepemimpinan digital yang serupa, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut adalah (1) kreatif, (2) bijaksana, (3) visioner global dan mau berkolaborasi, (4) pemimpin yang memiliki rasa ingin tahu, dan juga (5) pemimpin yang mendalam (ALfares & Banikhaled, 2022).

Penerapan *artificial intelligence* dan *digital leadership* saja belum cukup bagi hotel untuk mampu bersaing sehingga salah satu strategi adalah perusahaan harus mempersiapkan karyawan untuk bersikap loyal dan memiliki komitmen pada perusahaan. Pada saat keberagaman tenaga kerja telah menghadapi tiga generasi berbeda, generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y atau milineal, serta Gen Z. Perbedaan generasi ini memiliki kepribadian dan watak yang berbeda. Secara psikologis, perusahaan memiliki

tugas berat untuk dapat menjembatani perbedaan generasi sehingga *organizational performance* tetap terjaga (Lyons *et al.*, 2019). Generasi tenaga kerja saat ini dengan karakteristik yang berbeda memandang pekerjaan dengan cara yang berbeda. Para ahli psikologi menerapkan bahwa dalam meningkatkan kinerja individu maka *psychological contract* atau yang sering disebut (PC) memainkan peran penting dalam cara karyawan memandang institusi mereka dan juga kinerja mereka.

*Psychological contract* merupakan seperangkat harapan yang tidak tertulis antara karyawan dan pemberi kerja. *Psychological contract* terbentuk karena sistem kepercayaan yang mencakup tindakan-tindakan yang diyakini oleh karyawan yang diharapkan dari mereka dan respons apa yang mereka harapkan sebagai imbalan dari pemberi kerja, dan, sebaliknya, tindakan-tindakan yang diyakini oleh pemberi kerja yang diharapkan dari mereka dan respons apa yang mereka harapkan sebagai imbalan dari karyawan. Tidak ada hubungan yang akan berhasil dalam perkembangan dunia sumber daya manusia sebelum dan kecuali mereka memiliki kesadaran dan kemampuan yang benar untuk memperkuat ikatan interaksi dalam karyawan dan perusahaan. Identitas karyawan dalam suatu perusahaan telah berevolusi untuk dianggap sebagai aset bagi institusi, dan kesejahteraan psikologis pemberi kerja memainkan peran penting dalam penggunaan aset organisasi (Sulistiawan & Andyani, 2020).

Evolusi yang terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi dalam peran karyawan, adanya kebutuhan interaksi secara psikologis antar keduanya,



meskipun teknologi berkembang dengan *artificial intelligence* yang dapat menunjang usaha namun tetap kebutuhan sentuhan fisik dan psikologi dapat menjadi komponen dalam peningkatan *organizational performance*. Fenomena yang terjadi adalah manusia dan teknologi hidup berdampingan seperti yang dikemukakan dalam konsep *society 5.0*. Persaingan usaha juga semakin kompleks dimana persaingan tidak hanya dari produk yang ditawarkan namun juga terkait penerapan teknologi dan inovasi yang dilakukan dalam perusahaan. Hal ini memungkinkan muncul konsep talenta inovatif bisa menjadi faktor kunci dalam persaingan baik domestik maupun internasional. Talenta atau bakat inovatif adalah sumber dasar inovasi perusahaan.

Thurlings *et, al.*, (2015), berpendapat bahwa inovasi cenderung bervariasi tergantung pada perilaku karyawan dalam organisasi dan dipandang sebagai faktor penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Di era globalisasi, peningkatan penggunaan *artificial intelligence* sebagai dasar pencarian pengetahuan maupun pembuatan produk menunjukkan bahwa, perilaku kerja yang inovatif sangat penting untuk keberlangsungan organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang menyatakan bahwa pentingnya persepsi psikologis karyawan akan meningkatkan keterlibatan kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan perilaku inovasi dan berujung kepada peningkatan *organizational performance* (Sulistiawan & Andyani, 2020). Selain itu pada hasil penelitian tersebut dinyatakan bahwa inovasi adalah kegiatan yang berisiko, maka diperlukan dukungan yang kuat dari pihak yang memiliki kekuasaan yang sah seperti atasan langsung untuk menyelamatkan

karyawan jika proses inovasi tidak berjalan dengan baik atau bahkan gagal (Sulistiawan & Andyani, 2020).

Dukungan dari rekan kerja dapat membantu seorang karyawan untuk melakukan inovasi, namun dukungan ini tidak dapat menciptakan keamanan psikologis bagi mereka yang memegang kontrak transaksional, sehingga dukungan yang kuat dari atasan atau penyelia lebih dibutuhkan oleh seorang karyawan yang memegang kontrak transaksional untuk melakukan kegiatan inovasi. Hal ini diperkuat oleh penelitian Mahmoud *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *psychological contract* dengan kinerja karyawan dimana dukungan dari organisasi menjadi faktor dalam peningkatan kinerja karyawan yang akan berujung pada peningkatan *organizational performance*. Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa ketika nilai *psychological contract* adalah positif maka berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja, kepercayaan organisasi dan niat untuk tetap berada di kantor (Tsai & Lin, 2014). Ketika organisasi memperhatikan sisi psikologis karyawan seperti merasa puas, berkinerja baik, dan bersedia untuk tetap tinggal di organisasi dan sehingga karyawan bersemangat untuk berkontribusi, mereka juga akan lebih bersedia untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi yang mengarah pada peningkatan *organizational performance* (De Clercq *et al.*, 2021).

Dukungan organisasi termaksud di dalamnya penerapan *artificial intelligence* bisa diasumsikan bahwa perusahaan melakukan inovasi, di mana inovasi karyawan dinyatakan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan yang

pada akhirnya menunjukkan kinerja organisasi yang meningkat. Hal ini didukung pada penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa penerapan *artificial intelligence* memiliki pengaruh signifikan pada inovasi karyawan (Chen *et al.*, 2024). Ketika membahas bentuk dukungan, maka kepedulian dalam keberagaman individu karyawan dari segi psikologis, keterampilan dan kemampuan karyawan oleh perusahaan memegang peranan peningkatan dari kinerja organisasi. Terutama dalam dunia jasa di mana karyawan sebagai asset utama melayani pelanggan.

Kondisi dinamis dan disruptif dalam industri usaha perhotelan saat ini, dalam menjawab kesenjangan dan tantangan yang ada terkait peningkatan *organizational performance* penelitian ini akan menggunakan pendekatan teori *dynamic capability* untuk mengatasi adanya perubahan situasi dalam lingkungan yang berubah (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020). Selain itu, dalam penelitian ini juga menggunakan *social exchange theory* yang merupakan turunan dari *social psychology* yang akan memberikan pembahasan bagaimana organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis melihat dari unsur interaksi karyawan dan pemahaman mental antara karyawan dengan perusahaannya, dalam memahami tugas dan komitmen dalam menjalankan tanggung jawab (Mahmoud *et al.*, 2021). Teori tersebut akan menjelaskan keselarasan strategi organisasi dengan lingkungan internal maupun eksternal untuk peningkatan *organizational performance*.

Penggunaan perspektif *dynamic capabilities* dan *social exchange theory* sebagai kerangka teoritis utama dalam memahami bagaimana

organisasi memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya untuk menciptakan inovasi bernilai serta memahami interaksi psikologis individu yang dapat menciptakan perilaku yang inovatif dan berkomitmen pada perusahaan. Landasan pemikiran ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam temuan penelitian ini sehingga dapat menetapkan langkah strategis yang tepat pada industri perhotelan yang dikhususkan pada bintang 4 dan bintang 5 dengan asumsi akan memberikan arah yang lebih fokus.

## 1.2 Identifikasi Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Kemajuan teknologi mengubah tatanan operasional industri pariwisata, di mana khususnya perhotelan yang turut menyumbang cukup besar dalam pendapat di bidang pariwisata. Jika mengacu pada penelitian terdahulu yang telah membahas penerapan teknologi dalam hal ini khususnya *artificial intelligence* pada perusahaan di sektor layanan seperti rumah sakit atau perbankan, dinyatakan bahwa penerapan teknologinya menawarkan berbagai macam pilihan, manfaat, dan layanan, untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan dalam *organizational performance*. Berkaitan dengan hal ini, maka industri pariwisata khususnya perhotelan dimana layanan kepada pelanggan cukup besar menggunakan teknologi.

Fenomena saat ini di mana pengalaman dari pelanggan didasari dari tren pengalaman dari kenyamanan secara digital dengan adanya *booking via online*, layanan kamar dengan aplikasi, penerapan sistem survei dan penggunaan *data analytic* yang membantu operasional perusahaan

(Kemenparekraf, 2023). Hal ini membuat industri perhotelan khususnya bintang 4 dan 5 dengan standar yang lebih baik harus mengembangkan penerapan dalam *artificial intelligence* dalam operasional perusahaan. Penerapan *artificial intelligence* bukan hanya dari segi peningkatan pelayanan namun juga pada operasional dan penetapan strategi perusahaan bahkan dalam sistem internal operasional perusahaan seperti pengembangan sistem HRD.

Berdasarkan hal tersebut maka pada penelitian ini akan melihat bagaimana penerapan teknologi mempengaruhi *organizational performance* pada industri perhotelan terutama pada dimensi *non financial*. Namun pada penelitian ini tidak hanya membahas pada variabel penerapan teknologi (*artificial intelligence*) namun akan melihat bagaimana variabel *digital leadership* dan *psychological contract* dapat mempengaruhi *organizational performance*. Hal ini dikarenakan dari pengamatan studi literatur terdahulu ditemukan bahwa masing-masing variabel secara terpisah memberikan pengaruh kepada *organizational performance* baik secara langsung maupun tidak langsung.

Beberapa studi literatur menyampaikan bahwa perlu melihat pada faktor individu karyawan untuk lebih memperdalam hasil dari penelitian. Kecepatan kemajuan teknologi saat ini harus dapat diimbangi dengan pengambilan langkah praktis dan strategi dalam pemangku kepentingan yang dapat diterapkan secara nyata. Pada studi literatur terdahulu dinyatakan bahwa pengambil langkah praktis yang menerapkan sumber daya yang sesuai maka dapat menghasilkan langkah strategi yang tepat dalam peningkatan usaha. Hal

ini dinyatakan pada teori *dynamic capability view* yang menjelaskan bahwa sebuah perusahaan menjalankan langkah manajemen strategis dengan mengalokasikan atau realokasi sumber daya perusahaan dalam ukuran simulatif, termasuk modal intelektual, budaya dan perilaku organisasi, kepemimpinan yang beretika, dan efektivitas manajerial dengan tujuan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Teece et al., 1997; Wamba-Taguimdje et al., 2020). Maka penelitian ini teori *dynamic capability view* menjadi dasar yang dapat terkait dengan pembahasan pada *organizational performance*.

Saat ini hal yang telah dilakukan adalah peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam bidang pariwisata, namun langkah lain yang perlu diperhatikan bagaimana penerapan strategi tepat di dalam organisasi sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Penelitian ini akan menelaah sejauh mana variabel-variabel dukungan perusahaan berupa *artificial intelligence*, *digital leadership* serta *psychological contract* mempengaruhi *organizational performance*, serta apakah jika dimediasi oleh *innovative work behavior* akan memperkuat pengaruh atau tidak terhadap *organizational performance*. Penelitian ini didasari dari teori *social psychology* yang mengkaitkan antara interaksi dalam langkah yang diambil suatu perusahaan berkaitan dengan hubungan psikologis individu yaitu pada perilaku karyawan yang saling berinteraksi dan dapat saling mempengaruhi serta memberikan dampak pada peningkatan atau penurunan pada usaha untuk mensejahterakan

organisasi tempat mereka bekerja dengan menggunakan segala sumber daya yang ada (Allport, 1968; Blau, 1964).

Penelitian ini akan meneliti hubungan variabel-variabel tersebut pada industri jasa perhotelan. Industri perhotelan merupakan salah satu penunjang dalam industri pariwisata, sehingga tidak dipungkiri bahwa pengalaman pelanggan yang didasari dari pelayanan yang diperoleh baik segi layanan karyawan maupun inovasi produk yang diberikan industri perhotelan dapat menjadi hal yang krusial dan harus dipikirkan strategi penanganannya dengan baik. Industri hotel menjadi salah satu industri yang dituntut untuk selalu beradaptasi secara dinamis dengan kondisi pasar terkini.

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian ini, maka pertanyaan penelitian terdiri dari:

1. Apakah terdapat pengaruh positif *Artificial Intelligence (AI)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
2. Apakah terdapat pengaruh positif *Digital Leadership (DL)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
3. Apakah terdapat pengaruh positif *Psychological Contract (PC)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
4. Apakah terdapat pengaruh positif *Innovative work behavior (IWB)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
5. Apakah terdapat pengaruh positif *Artificial Intelligence (AI)* terhadap *Innovative work behavior (IWB)*?

6. Apakah terdapat pengaruh positif antara *Digital Leadership (DL)* terhadap *Innovative work behavior (IWB)*?
7. Apakah terdapat pengaruh positif *Psychological Contract (PC)* terhadap *Innovative work behavior (IWB)*?
8. Apakah terdapat peran mediasi *Innovative work behavior (IWB)* dalam pengaruh *Artificial Intelligence (AI)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
9. Apakah terdapat peran mediasi *Innovative work behavior (IWB)* dalam pengaruh *Digital Leadership (DL)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
10. Apakah terdapat peran mediasi *Innovative work behavior (IWB)* dalam pengaruh *Psychological Contract (PC)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?
11. Apakah terdapat peran moderasi Generasi X & Y dalam pengaruh *Innovative work behavior (IWB)* terhadap *Organizational Performance (OP)*?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif *Artificial Intelligence (AI)* terhadap *Organizational Performance (OP)*.



2. Untuk menganalisis pengaruh positif *Digital Leadership* (DL) terhadap *Organizational Performance* (OP).
3. Untuk menganalisis pengaruh positif *Psychological Contract* (PC) terhadap *Organizational Performance* (OP).
4. Untuk menganalisis pengaruh positif *Innovative work behavior* (IWB) terhadap *Organizational Performance* (OP).
5. Untuk menganalisis pengaruh positif *Artificial Intelligence* (AI) terhadap *Innovative work behavior* (IWB).
6. Untuk menganalisis pengaruh positif *Digital Leadership* (DL) terhadap *Innovative work behavior* (IWB).
7. Untuk menganalisis pengaruh positif *Psychological Contract* (PC) terhadap *Innovative work behavior* (IWB).
8. Untuk menganalisis peran mediasi *Innovative work behavior* (IWB) dalam pengaruh *Artificial Intelligence* (AI) terhadap *Organizational Performance* (OP).
9. Untuk menganalisis peran mediasi *Innovative work behavior* (IWB) dalam pengaruh *Digital Leadership* (DL) terhadap *Organizational Performance* (OP).
10. Untuk menganalisis peran mediasi *Innovative work behavior* (IWB) dalam pengaruh *Psychological Contract* (PC) terhadap *Organizational Performance* (OP).
11. Untuk menganalisis peran moderasi Generasi X & Y dalam pengaruh *innovative work behavior* (IWB) terhadap *Organizational Performance* (OP).

Berdasarkan tujuan dari penelitian diatas maka, manfaat dari penelitian ini adalah dapat memberikan manfaat atau kontribusi terhadap pengembangan teori, manajerial dan kebijakan, dengan rincian sebagai berikut :

### **1.3.1 Kontribusi pengembangan teori**

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu bidang manajemen stratejik terutama mengenai efek mediasi *innovative work behavior* dalam pengaruh antara *digital leadership*, *artificial intelligence* dan *psychological contract* terhadap *organizational performance*. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi dan perbandingan dengan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational performance* terutama dalam bidang jasa.

### **1.3.2 Kontribusi Manajerial**

Indonesia sedang dalam tahap meningkatkan pariwisata dan ekonomi kreatif dengan berbagai inovasi dan peningkatan program kerja (Kemenparekraf, 2023). Salah satu proses yang dilakukan dengan inovasi produk dan mencakup penerapan teknologi, data, proses dan peningkatan sumber daya manusia. Sejumlah besar penelitian telah membahas terkait penerapan teknologi dan perubahan gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Namun belum ditemukan penelitian fokus dalam pariwisata terutama perhotelan yang menerapkan perubahan dalam

teknologi atau digitalisasi serta dikaitkan dengan aspek individual atau unit individu dalam organisasi berupa *psychological contract*. Kontribusi praktik hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan diterapkan dalam praktik nyata atau paling tidak dapat digunakan untuk memperbaiki praktik yang sudah ada dengan lebih baik terutama pengaruh dari penerapan *digital leadership*, *artificial intelligence* dan *psychological contract* terhadap *organizational performance*.

### **1.3.3 Kontribusi Kebijakan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pembuat kebijakan pada industri perhotelan, sehingga dapat meningkatkan kinerja SDM dan organisasi pada bidang industri perhotelan.

## **1.4 Orisinalitas Penelitian**

*Novelty* penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi metode dan strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan teknologi yang berkaitan dengan aspek perilaku dari karyawan dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelayanan dan meningkatkan performa perusahaan secara luas dapat meningkatkan industri perhotelan. Secara teoritis, penelitian ini berusaha mengisi kekosongan dalam literatur dengan mengeksplorasi pengaruh *artificial intelligence* terhadap *organizational performance*, dimana pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa hubungan



sebagai pelaku dalam peningkatan *organizational performance*. Masalah praktis yang diidentifikasi adalah bagaimana karyawan perusahaan dapat menerapkan perilaku-perilaku potensial untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi dengan adanya transformasi digital dan penerapan digital dengan kemampuan memotivasi diri dan adaptasi diri dengan perubahan digital. Meskipun pada prakteknya ditemukan bahwa organisasi telah menerapkan penggunaan *artificial intelligence* seperti pada faktanya hotel bintang 4 ke atas telah menggunakan *Net Promoter Score (NPS)* aplikasi data analisis menggunakan AI untuk mengukur kinerja operasional yang berbentuk non finansial di dalam organisasi. Akan tetapi, didapat kesenjangan pada penerapan individu yang didasarkan pada penelitian yang dilakukan di Turki yang memberikan kontribusi bahwa *digital leadership* dapat memberikan pengaruh pada *innovative work behavior*. Namun masih belum banyak ditemukan pelaksanaan penelitian di Indonesia tentang *digital leadership* yang mempengaruhi signifikan pada *innovative work behavior*.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori dengan memperkenalkan model baru yang mengkaji pengaruh dari aspek psikologis dan perilaku individu didalamnya ada kepemimpinan dan inovasi karyawan dalam peningkatan kinerja karyawan yang hasil akhir diharapkan meningkatkan *organizational performance* secara luas.

Signifikansi penelitian yang merupakan alasan rasionalitas pentingnya keaslian dan keterbaruan penelitian ini, adalah:

1. Masih terdapat keterbatasan dari studi atau penelitian lain yang tidak memberikan pembahasan mendalam terkait *digital leadership* dan *artificial intelligence* yang berdampak pada *organizational performance*.
2. Signifikansi kedua dari penelitian ini adalah ditambahkan konstruk baru yang dapat memberikan pembahasan yang mendalam terlepas dari persepsi karyawan yaitu variabel *psychological contract*. Berdasarkan dari literatur yang ada belum banyak yang membahas sebagai variabel bebas dengan updated pada kondisi perkembangan teknologi dan bisnis terkini.
3. Ketiga, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa *innovative work behavior* bergantung pada banyak faktor individu, kelompok, dan organisasi yang saling terkait, sehingga pada penelitian ini *innovative work behavior* menjadi variabel mediasi, hal tersebut dapat memberikan hasil yang berbeda untuk penelitian ini dibandingkan penelitian terdahulu.

### 1.5 Definisi Terminologi

Pada penelitian ini, masing-masing variabel memiliki definisi nya yaitu sebagai berikut:

1. *Organizational performance*, digambarkan sebagai hasil dari beberapa faktor bisnis, termasuk proses kerja, komunikasi dan interaksi

tim/kelompok, budaya dan citra perusahaan, kebijakan, kepemimpinan, dan iklim yang mendorong inovasi, kreativitas, dan loyalitas (El Khatib & Ali, 2022).

2. *Artificial Intelligence* (AI) dijelaskan sebagai penggunaan perangkat teknologi yang bertujuan untuk mereproduksi kemampuan kognitif manusia untuk mencapai tujuan secara otonom, dengan mempertimbangkan kendala yang mungkin dihadapi (Wijayati et al., 2022).
3. *Digital leadership* didefinisikan sebagai individu yang memberikan nilai tambah kepada organisasi dengan menggabungkan kemampuan pemimpin dengan teknologi digital (Erhan et al., 2022).
4. *Psychological contract* dijelaskan sebagai pemahaman akan tanggung jawab dan kewajiban bersama antara karyawan dan perusahaan, dimana pemahaman tersebut tidak memiliki dokumen tertulis, tetapi dilakukan berdasarkan komitmen subjektif yang tidak terucapkan antara karyawan dan perusahaan. *Psychological contract* tersebut mencakup persepsi dan keyakinan pada serangkaian hal yang dijanjikan, disebutkan, atau dengan cara tertentu dirasakan tetapi tidak tertulis dalam kontrak legal formal tertulis (Mahmoud et al., 2021).
5. *Innovative work behavior* di definisikan sebagai perilaku individu yang diarahkan pada inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) terhadap ide, proses, produk, atau prosedur yang baru dan berguna (De Jong & Den Hartog, 2010; Erhan et al., 2022).

6. Industri hotel di definisikan sebagai satu usaha penyediaan akomodasi berupa kamar-kamar di dalam suatu bangunan, yang dapat dilengkapi dengan jasa pelayanan makan dan minum, kegiatan hiburan, dan/atau fasilitas lainnya secara harian dengan tujuan memperoleh keuntungan (Kemenparekraf, 2023).
7. Generasi adalah salah satu jenis subkultur yang merefleksikan nilai-nilai yang spesifik pada periode tertentu dalam sejarah, serta dinyatakan bahwa bahwa karyawan dari generasi yang berbeda mungkin memiliki nilai kerja dan preferensi kepemimpinan yang berbeda (Cennamo & Gardner, 2008).

## 1.6 Sistematika Penelitian

Dalam penelitian ini sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Bagian awal disertasi berupa lembar *hard cover* (sampul luar), lembar *soft cover* (sampul dalam), lembar pernyataan tidak plagiat, lembar tanda persetujuan disertasi, lembar tanda hasil ujian disertasi, lembar tanda persetujuan perbaikan/revisi, lembar pernyataan persetujuan publikasi, lembar abstrak (bahasa Indonesia dan bahasa Inggris), kata pengantar, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, dan daftar lampiran.



2. Bagian utama disertasi terdiri atas:

**Bab I Pendahuluan.**

Bab ini menjelaskan latar belakang, identifikasi masalah dan pertanyaan penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, orisinalitas penelitian, definisi terminologi dan sistematika penulisan disertasi.

**Bab II Tinjauan Pustaka**

Berisikan landasan teori yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, pengembangan orisinalitas, kajian penelitian terdahulu, kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis.

**Bab III Metodologi Penelitian.**

Berisikan rancangan penelitian, pengukuran variabel, populasi, sampel dan metode pengukuran, serta metode analisis data.

**Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Berisikan pembahasan tentang deskripsi data dan statistik deskriptif responden, analisis hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

**Bab V Simpulan, Implikasi dan Keterbatasan Penelitian.**

Berisikan simpulan penelitian, implikasi terdiri dari implikasi teoritis, implikasi manajerial dan implikasi kebijakan, keterbatasan dan saran penelitian yang akan datang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

Penelitian ini berlandaskan *underpinning theory* dan teori dasar dari variabel penelitian. Teori-teori dalam penelitian ini saling terkait dan berkontribusi pada pemahaman variabel penelitian, *digital leadership*, *artificial intelligence*, *psychological contract*, *innovative work behavior*, dan *organizational performance*.

Pada *underpinning theory* terdapat teori *social psychology* oleh Gordon Allport tahun 1968. Lalu teori *Dynamic Capability View* oleh Teece *et al.*, pendekatan teori teknologi informasi (*information technology*) dan *social exchange theory* oleh Blau, 1964. Teori-teori ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek-aspek tertentu dalam manajemen dan perilaku organisasi serta penerapan aplikasi teknologi. Berdasarkan pendekatan teori tersebut maka dalam penelitian ini diturunkan variabel penelitian yang mendasari pembentukan teori penelitian. Teori-teori tersebut adalah *digital leadership* teori oleh Benitez *et al.*, 2022, *artificial intelligence* oleh Russell dan Norvig 2020, *psychological contract* oleh Morrison & Robinson (Wong, 2021), *innovative work behavior* oleh (Miller & Miller, 2020) dan *organizational performance* oleh El Khatib, *et.al.*, (2022). Teori-teori ini membantu dalam penerapan konsep dan strategi dalam konteks organisasi nyata.

### ***Social Psychology***

*Social Psychology* berangkat dari gagasan bahwa pengenalan tingkah laku dan proses tersebut berlangsung pada lingkup sosial (yang dapat mempengaruhi individu) dan kemudian melahirkan studi tentang proses intra-psikis dalam diri seseorang dalam kaitan interaksinya secara intersikis antar sesama (Soeparno, 2011). Allport (1968) mendefinisikan *Social Psychology* sebagai upaya untuk memahami dan menjelaskan perasaan, pikiran, dan perilaku manusia yang terpengaruh oleh kehadiran orang lain. Kehadiran orang lain bisa bersifat secara fisik maupun dalam pengandaian saja (imajiner) (Allport, 1968). Mengangkat variabel stimulus sosial sebagai bidang perilaku, Shaw and Costanzo (1970) mendefinisikan *Social Psychology* sebagai ilmu pengetahuan yang mempelajari perilaku individual sebagai fungsi stimulus-stimulus sosial. Shaw & Costanzo (1970) menyatakan bahwa *Social Psychology* adalah disiplin yang terbagi, sebagian cenderung memilah psikologi sosial yang psikologis dan sebagian psikologi sosial yang sosiologis (Soeparno, 2011). Beberapa ahli lain mencoba menjelaskan *social psychology* secara kontemporer yaitu Taylor, Peplau, dan Sears (2009) memahami psikologi sosial sebagai studi ilmiah mengenai bagaimana orang berpikir, memengaruhi, dan berhubungan dengan orang lain.

Selain itu, Branscombe & Baron (2022) menyatakan bahwa psikologi sosial merupakan bidang keilmuan yang berusaha memahami asal-usul dan penyebab perilaku, pikiran, dan perasaan individu dalam situasi sosial. Situasi sosial ini bisa berupa lingkungan maupun orang lain di sekitar kita atau yang disebut oleh Baron et al., (2006) sebagai konteks sosial. Oleh karena itu, *social psychology*

bisa dipahami sebagai sebuah bidang ilmu yang memusatkan pada bagaimana perilaku individu terjadi dalam sebuah konteks sosial tertentu (Robbins & Judge, 2019).

### ***Dynamic Capability View***

Dalam teori organisasi, *Dynamic Capability* memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi basis sumber daya organisasi dengan sengaja. Konsep ini didefinisikan oleh Teece *et.al.*, (1997) sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Hubungan antara kapabilitas dinamis dan hasil terkait diharapkan dimoderasi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi (Bowman & Ambrosini, 2003), termasuk modal intelektual, budaya dan perilaku organisasi, dapat dipercaya, kepemimpinan yang beretika, dan efektivitas manajerial (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020).

Teori *Dynamic Capability* diturunkan berdasarkan konsep manajemen strategis untuk mengalokasikan atau realokasi sumber daya perusahaan dalam ukuran simulatif, dengan tujuan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan (Teece *et al.*, 1997). Ukuran simulatif dalam kapabilitas dinamis organisasi ini bergantung pada tiga isu berbeda dalam perusahaan, yaitu proses (*processes*), posisi (*positions*), dan jalur (*paths*). Proses (*processes*) di sini dilambangkan sebagai keseluruhan rutinitas organisasi dan manajerial perusahaan. Ketersediaan dan aksesibilitas dari tiga jenis sumber daya perusahaan yang berbeda (peralatan, keterampilan atau kemahiran pegawai dan prosedur pengambilan

keputusan perusahaan) disebut sebagai posisi sumber daya perusahaan. Jalur (*paths*) di sini dijelaskan sebagai arah strategis yang telah diikuti perusahaan sejauh ini dan/atau dapat diikuti di masa depan sebagai jalur ketergantungan perusahaan. Secara singkat Teece, et. al., membahas rutinitas strategis organisasi untuk mengoordinasikan, mengintegrasikan, mempelajari, mengkonfigurasi ulang dan mentransformasikan proses organisasi, berdasarkan alokasi strategis dan/atau realokasi tiga jenis sumber daya perusahaan yang berbeda, untuk mengejar jalur/arah strategis perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengatur kekuatan/penggerak pasarnya secara strategis untuk secara proaktif menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif (Teece *et al.*, 1997). Rutinitas organisasi ini dikenal sebagai teori kapabilitas dinamis dalam literatur manajemen strategis yang merupakan pendekatan yang diperluas dari pandangan berbasis sumber daya untuk menghasilkan pendapatan bisnis pada jumlah yang telah direncanakan, dan untuk menghadapi persaingan bisnis (Shams & Solima, 2019).

Salah satu sumber daya yang dibahas berkaitan dengan sumber daya teknologi yang membantu dalam operasional organisasi. Kadir dan Triwahyuni mendefinisikan Teknologi Informasi sebagai seperangkat alat yang membantu untuk bekerja dengan informasi dan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pemrosesan informasi (Hidayat *et al.*, 2023). Sedangkan menurut Noe Teknologi Informasi didefinisikan sebagai aplikasi aktual untuk menggambarkan fitur-fitur praktik sumber daya manusia (Nugroho, *et al.*, 2019). Berdasarkan penelitian sebelumnya teknologi informasi digunakan untuk mendukung kinerja karyawan termasuk menetapkan target keuangan dan non-keuangan terhadap tujuan

strategis perusahaan, menginformasikan kepada seluruh karyawan tentang tujuan perusahaan, melakukan tindakan perbaikan secara berkelanjutan yang menjadi turunan dalam teori lam teori *dynamic capability* berkaitan dengan variabel *artificial intelligence* sebagai suatu sumber daya dalam perusahaan (Hidayat *et al.*, 2023).

### ***Information Technology***

Pada konteks globalisasi dan internasionalisasi pasar, inovasi, kualitas produk/layanan, dan kebutuhan pelanggan telah mendorong perusahaan untuk mengintegrasikan *information technology* atau IT ke dalam pendekatan manajerial mereka. Evolusi lingkungan ekonomi ini menghasilkan persyaratan daya saing yang menyiratkan modernisasi perangkat informasi organisasi. Organisasi selalu bercita-cita untuk memberikan lebih banyak tugas kepada mesin untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi. Semuanya dimulai dengan jalur perakitan, yang menggantikan tenaga kerja manusia dalam tugas-tugas mekanis dan berulang yang sebelumnya dikenal sebagai tenaga kerja manual (Dopico *et al.*, 2016).

Sejak awal tahun 1980-an, berbagai literatur yang mengkaji hubungan antara investasi di bidang teknologi informasi (TI) dan kinerja organisasi, serta perkembangan kinerja yang terus meningkat di dalam organisasi (Farhanghi *et al.*, 2013). Koski (2002) telah menunjukkan bahwa investasi IT tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja industri dan perusahaan. Namun literatur lain mengeluarkan pendekatan berbeda, di mana mencari hubungan antara kinerja organisasi dan kemampuan teknologi informasi, dimana diusulkan enam

pendekatan teoritis untuk mengevaluasi dampak IT terhadap kinerja organisasi yaitu: (1) pendekatan berbasis teori ekonomi, yang cocok untuk menemukan fungsi ekonomi untuk menjelaskan hubungan antara IT dan kinerja (Lehr & Lichtenberg, 1999); (2) pendekatan psikologi sosial, yang berusaha menjelaskan pengaruh IT terhadap kinerja melalui dampak perantaranya terhadap pengguna individu dan/atau kelompok individu dalam organisasi (DeLone & McLean, 1992); (3) pendekatan analisis kompetitif, yang membuat analisis untuk menilai dampak kompetitif IT pada tingkat industri, lingkungan, dan organisasi (Farhanghi *et al.*, 2013); (4) pendekatan penyelarasan strategis, yang menganjurkan keselarasan antara strategi IT dan strategi organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja (Turulja & Bajgoric, 2018); (5) pendekatan evaluasi berdasarkan proses, di mana hubungan antara TI dan kinerja organisasi dilihat dari sudut pandang proses penciptaan nilai tambah bagi organisasi (Farhanghi *et al.*, 2013; Turulja & Bajgoric, 2018); dan (6) pendekatan evaluasi berbasis sumber daya, yang didasarkan pada asumsi bahwa organisasi memiliki sumber daya yang dapat memungkinkan mereka untuk memiliki posisi kompetitif yang istimewa dan, oleh karena itu, kinerja yang unggul (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020).

Berdasarkan berbagai pendekatan tersebut dinyatakan IT yang inovatif pada dasarnya membentuk kembali bisnis dan proses organisasi. IT yang inovatif telah mengubah keseluruhan hubungan antara TI dan seluruh organisasi (Lichtenthaler, 2019; Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020). Cara baru dalam mengelola informasi ini telah menjadi tantangan sekaligus peluang yang luar biasa bagi organisasi, tetapi untuk memanfaatkan peluang ini diperlukan perubahan dalam budaya, pola pikir,

dan keterampilan (Devaraj & Kohli, R., J., 2003; Nwamen, 2006; Turulja & Bajgoric, 2018). Selain itu, inovasi *artificial intelligence* terus memberikan kontribusi terhadap manfaat TI dalam organisasi. Sebagai sekumpulan/kombinasi dari beberapa konfigurasi dan kemampuan TI yang berbeda di berbagai bidang bisnis organisasi, *artificial intelligence* telah membuktikan keefektifannya dalam mengotomatisasi tugas-tugas yang monoton dan berulang, yang biasanya dilakukan oleh para ahli seperti administrator sumber daya manusia, tenaga penjualan, dan kontraktor kecil (Lichtenthaler, 2019; Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020).

Berdasarkan hal ini semua, dapat disimpulkan IT menjadi faktor yang diperlukan dalam organisasi, dimana keberadaan IT yang inovasi diterjemahkan dalam aplikasi *artificial intelligence* yang memiliki fungsi dan pendekatan disesuaikan dengan pendekatan teori dan kebutuhan dari industri.

### ***The Upper Echelons Theory***

Teori *Upper Echelon* pertama kali diperkenalkan oleh Hambrick dan Mason pada tahun 1980. Konsep ini mengusulkan adanya hubungan antara karakteristik sosio-demografis seorang pemimpin dengan pilihan strategi yang dibuat dalam organisasi. Teori ini dikembangkan berdasarkan konsep *bounded rationality* dari Simon (1947) dan konsep koalisi dominan dari Cyert & March (1963). Di dalam dunia kepemimpinan, karakteristik sosio-demografi pemimpin sangatlah bervariasi, mencakup beragam aspek yang membentuk pola pikir dan pandangan mereka terhadap dunia. Hambrick & Mason (1984) juga ini menyatakan bahwa manajer yang kuat merupakan faktor penting yang mempengaruhi dan



mengimplementasikan keputusan strategis organisasi, dan kekuatan ini dianggap menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi secara langsung.

Selain itu, teori ini mengasumsikan bahwa kekuatan ini berasal dari pengetahuan para pemimpin tentang kejadian-kejadian di masa depan, prediksi yang akurat, kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kompetensi digital para pemimpin adalah kekuatan bagi organisasi dan karyawan.

Pada teori ini mencakup representasi dari *cognitive schemata* yang meliputi berbagai elemen, antara lain; (1) Usia, yang memainkan peran penting dalam membentuk perspektif dan pemahaman seseorang terhadap perubahan sosial, teknologi, dan budaya. Pemimpin yang lebih muda mungkin lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan, sementara pemimpin yang lebih tua mungkin memiliki kebijaksanaan dan pengalaman yang lebih luas. Kedua yaitu latar belakang fungsional, merujuk pada jenis pekerjaan atau spesialisasi yang dimiliki pemimpin sebelumnya. Seorang pemimpin dengan latar belakang teknis mungkin memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang masalah teknis, sementara pemimpin dengan latar belakang bisnis mungkin lebih fokus pada strategi dan keberlanjutan.

Ketiga yaitu pengalaman kerja lainnya, yang mencakup rentang pengalaman profesional dan industri yang berbeda. Pengalaman ini dapat membentuk pemimpin dalam hal penanganan konflik, pengambilan keputusan, dan pengembangan strategi. Elemen keempat, pendidikan baik formal maupun informal, berperan penting dalam membentuk pola pikir dan kemampuan analitis seorang pemimpin. Pendidikan yang tinggi dapat memperdalam pemahaman

tentang konsep-konsep kritis, sementara pendidikan yang beragam dapat memperluas wawasan dan perspektif.

Latar belakang sosio-ekonomi dan kondisi keuangan juga memengaruhi pandangan pemimpin terhadap isu-isu seperti kesenjangan sosial, keadilan, dan keberlanjutan ekonomi. Pemimpin yang berasal dari latar belakang kurang mampu mungkin memiliki kepekaan lebih besar terhadap masalah sosial dan ekonomi.

Elemen kelima tentang karakteristik kelompok, yang merujuk pada identitas sosial dan kultural pemimpin serta kelompok yang mereka wakili. Identitas ini dapat memengaruhi nilai-nilai, kepentingan, dan perspektif pemimpin dalam mengambil keputusan dan memimpin suatu kelompok atau organisasi. Melalui pemahaman yang mendalam tentang karakteristik sosio-demografi para pemimpin, kita dapat menggali lebih dalam mengenai landasan pemikiran dan motivasi mereka, serta cara mereka mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku kepemimpinan mereka.

### ***Social exchange theory***

*Social Exchange Theory* dapat didefinisikan sebagai, kondisi persepsi karyawan yang merasa lebih menghargai organisasi dan memberikan kontribusi aktif karena dukungan yang diberikan oleh organisasi (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Blau (1964) menyatakan bahwa *social exchange*, tidak seperti *economy exchange*, mengacu pada hubungan yang melibatkan kewajiban di masa depan yang tidak ditentukan. Selain itu, *social exchange* tidak terjadi atas dasar perhitungan, sedangkan *economy exchange* didasarkan pada transaksi. Akan tetapi kunci dari

hubungan *social exchange* adalah kepercayaan individu terhadap pihak lain untuk memenuhi kewajibannya secara adil dalam jangka panjang.

*Social Exchange Theory* telah dikonseptualisasikan dalam dua cara dalam literatur manajemen dan organisasi. Konseptualisasi pertama mengkarakterisasi *social exchange* sebagai hubungan pertukaran global antara karyawan dan organisasi. Karakterisasi ini berfokus pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai upaya dan kontribusinya kepada organisasi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka yang disebut sebagai dukungan organisasi yang dirasakan. Konseptualisasi kedua dari *social exchange* lebih berfokus pada hubungan diadik antara karyawan dan atasan. Dari perspektif ini, karyawan melihat bahwa atasan langsung atau manajernya peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka kepada organisasi. Teori dukungan organisasi mengacu pada *social exchange theory* untuk menunjukkan hubungan antara karyawan dan organisasi. Hubungan ini secara signifikan mempengaruhi peningkatan orientasi positif dan kesejahteraan karyawan. Teori Dukungan Organisasi menyatakan bahwa karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas budi ketika menerima perlakuan yang baik dari atasan atau organisasi. Kewajiban yang dirasakan tersebut merepresentasikan orientasi positif karyawan terhadap organisasi (Mahmoud *et al.*, 2021).

### **2.1.1 *Artificial Intelligence***

#### **Definisi *Artificial intelligence***

Sejarah perkembangan *artificial intelligence* dimulai pada generasi awal pada pertengahan 1950-an hingga akhir 1980-an (Haugeland, 1985) didasarkan pada

*artificial intelligence* simbolis, mengikuti asumsi bahwa manusia menggunakan simbol untuk merepresentasikan berbagai hal dan masalah. Hal ini menjadi salah satu landasan pada teori teknologi informasi konvensional. *Artificial intelligence* simbolik dimaksudkan untuk menghasilkan kecerdasan umum yang mirip manusia pada mesin, sedangkan sebagian besar penelitian modern diarahkan pada sub-masalah yang spesifik (Anantrasirichai & Bull, 2022).

Setelah perkembangan jaman para ahli mulai melakukan publikasi penelitian yang membahas definisi *artificial intelligence* sebagai upaya untuk membedakannya dari teknologi informasi konvensional. Untuk memahami konsep *artificial intelligence*, pertama-tama kita harus memahami pengertian "*artificial*" dan "*intelligence*" secara terpisah. *Intelligence* dapat digambarkan sebagai sesuatu yang melibatkan aktivitas mental, seperti belajar, bernalar, dan memahami (Lichtenthaler, 2019). Sedangkan, "*artificial*" mengacu pada sesuatu yang dibuat oleh manusia, bukan terjadi secara alami (Mikalef & Gupta, 2021). Dengan menggabungkan keduanya, maka *artificial intelligence* didefinisikan sebagai sekumpulan "teori dan teknik yang digunakan untuk menciptakan mesin yang mampu mensimulasikan kecerdasan (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020).

*Artificial Intelligence* (AI) adalah sistem komputer yang memiliki kemampuan untuk mempersepsikan, mempelajari, menilai, atau merencanakan tanpa diprogram secara eksplisit untuk mengikuti aturan atau urutan tindakan yang telah ditentukan sebelumnya di seluruh proses (Demlehner *et al.*, 2020). *Artificial Intelligence* (AI) dijelaskan sebagai penggunaan perangkat teknologi yang bertujuan untuk mereproduksi kemampuan kognitif manusia untuk mencapai tujuan

secara otonom, dengan mempertimbangkan kendala yang mungkin dihadapi (Wijayati et al., 2022).

Dulu sebagian besar teknologi AI digerakkan oleh model; dimana sifat aplikasi dipelajari dan model dibentuk secara matematis untuk menggambarannya (Anantrasirichai & Bull, 2022). Saat ini, *artificial intelligence* dikenal dengan istilah umum yang melibatkan penggunaan komputer untuk memodelkan perilaku cerdas dengan campur tangan manusia yang minimal (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Secara konseptual, *artificial intelligence* kemampuan sistem untuk menafsirkan data eksternal dengan benar, belajar dari data tersebut, dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk mencapai tujuan dan tugas tertentu melalui adaptasi yang fleksibel (Makarius et al., 2020).

Berdasarkan beberapa teknologi tersebut, *artificial Intelligence* dapat disimpulkan sebagai seperangkat komputer atau mesin atau aplikasi yang mampu belajar dan menggunakan simulasi pembelajaran tersebut untuk memodelkan perilaku cerdas dengan campur tangan manusia yang minimal sehingga mencapai suatu tugas atau tujuan tertentu.

### **Dimensi *Artificial intelligence***

Para peneliti berpendapat bahwa *artificial intelligence* dapat meningkatkan kecerdasan karyawan dengan memungkinkan mereka untuk lebih memahami dan mengatasi situasi yang kompleks. Hal ini membantu dalam memberikan berbagai solusi alternatif, sehingga membantu dan bersekongkol dalam proses pengambilan keputusan (Bader & Kaiser, 2019). Dukungan dalam

mengambil keputusan ini memberdayakan karyawan untuk mengembangkan keterampilan kreatif mereka sambil menggunakan mesin untuk tugas-tugas rutin, sehingga bisnis global dengan karyawan yang berkualitas mengharapkan *artificial intelligence* dapat memberikan manfaat yang beragam bagi bisnis mereka (Malik *et al.*, 2022).

Beberapa aplikasi dari dimensi penerapan *artificial intelligence* menurut Mikalef & Gupta (2021) yaitu: (1) *Machine Learning and Deep Learning*; (2) *artificial intelligence capability*; (3) fungsi *artificial intelligence* lainnya. *Machine learning* adalah bagian dari teknik *artificial intelligence*, dan salah satu metode yang paling banyak digunakan selama beberapa tahun terakhir. Pembelajaran mesin telah mendapatkan banyak minat selama beberapa tahun terakhir, terutama karena peningkatan ketersediaan data ditambah dengan kemajuan daya komputasi (Afiouni, 2019). Tujuan dari *Machine learning* adalah untuk melatih mesin agar dapat belajar dari data dan membuat kesimpulan, prediksi, dan mengidentifikasi asosiasi, yang dapat memandu keputusan (Afiouni, 2019; Wang & Siau, 2019). Teknik *Machine learning* dicapai dengan mengurai data, belajar dari data, dan membuat keputusan berdasarkan apa yang telah dipelajari (Wang & Siau, 2019). Hal tersebut adalah pendekatan induktif dimana aturan keputusan diidentifikasi berdasarkan data yang dikumpulkan menggunakan metode statistik (Schmidt *et al.*, 2020).

*Machine learning* dapat bersifat dangkal atau dalam (*deep*). Keempat kategori pelatihan berlaku untuk *Machine learning* dangkal dan dalam (*deep*). Struktur pembelajaran *Machine learning* dangkal adalah yang paling tradisional,

dimana ia belajar dari data yang dideskripsikan oleh fitur-fitur yang telah ditentukan sebelumnya. Sebaliknya, *deep machine learning*, biasanya disebut sebagai *deep learning*, atau diartikan dapat memperoleh struktur dari data dengan cara yang berlapis-lapis (Wang & Siau, 2019). Perbedaan *deep learning* dengan *Machine learning* yang lebih tradisional adalah penggunaan struktur jaringan syaraf tiruan (Afiouni, 2019; Wamba-Taguimdje et al., 2020). Solusi jaringan syaraf tiruan mengacu pada fungsionalitas otak manusia dengan meniru neuron manusia (Schmidt et al., 2020)s.

*Deep learning* didasarkan pada pembuatan jaringan saraf dalam dengan beberapa lapisan tersembunyi, di mana lapisan yang paling dekat dengan vektor data mempelajari fitur-fitur sederhana, sementara lapisan yang lebih tinggi mempelajari fitur-fitur yang lebih tinggi (Quinio *et al.*, 2017). Jaringan ini merepresentasikan dunia melalui hirarki konsep, di mana setiap konsep dapat dibagi menjadi konsep-konsep yang lebih sederhana (Borges *et al.*, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, *deep learning* telah menjadi area yang mendapat banyak perhatian karena banyaknya kasus penggunaan dan kemampuannya untuk menghasilkan hasil yang sangat akurat di berbagai domain (Wang *et al.*, 2019).

Bentuk aplikasi penerapan dari *artificial intelligence* lainnya bisa dilihat pada kasus chatbot, pemrosesan bahasa alami (NLP) dan *Machine learning* diterapkan (Baby *et al.*, 2017). Fungsionalitas yang diaktifkan melalui NLP memungkinkan chatbot untuk memahami dan berkomunikasi menggunakan bahasa manusia. Di sisi lain, algoritme *Machine learning* memfasilitasi chatbot untuk belajar dan berevolusi seiring dengan akses ke lebih banyak data (Chen et al., 2023).

Gagasan tentang kemampuan *artificial intelligence* berkisar pada kapasitas organisasi untuk menggunakan aplikasi semacam itu untuk mendukung operasi (Mikalef & Gupta, 2021). Gagasan tentang kapabilitas *artificial intelligence* telah diperkenalkan untuk menjelaskan bagaimana nilai ini dicapai, dan bagaimana organisasi harus diorganisir untuk mewujudkan nilai dari investasi *artificial intelligence*. Schmidt *et al.*, (2020) mendefinisikan kapabilitas AI sebagai kemampuan organisasi untuk menggunakan data, metode, proses, dan orang-orang dengan cara yang menciptakan kemungkinan baru untuk otomatisasi, pengambilan keputusan, kolaborasi, dan lain-lain yang tidak mungkin dilakukan dengan cara konvensional. Definisi ini tidak hanya mencakup data dan metode, tetapi juga orang dan proses yang diperlukan untuk mengatur dan memanfaatkan *artificial intelligence* menjadi tindakan. Demikian pula, definisi lain mencakup sumber daya pelengkap yang diperlukan untuk menuai manfaat yang diberikan oleh teknologi *artificial intelligence* (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020). Semua definisi tersebut disimpulkan bahwa kapabilitas *artificial intelligence* adalah tentang bagaimana organisasi menggunakan sumber daya khusus *artificial intelligence* untuk memungkinkan penciptaan nilai (Schmidt *et al.*, 2020; Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020). Sumber daya khusus *artificial intelligence* ini dapat berupa teknologi, misalnya data pelatihan dan algoritma *artificial intelligence*, dan non-teknis, misalnya keterampilan karyawan. Oleh karena itu, gagasan tentang kapabilitas *artificial intelligence* memperluas pandangan tentang *artificial intelligence* tidak hanya berfokus pada sumber daya teknis, tetapi juga mencakup semua sumber daya organisasi terkait yang penting untuk mengeksplorasi potensi strategis *artificial*



*intelligence* secara menyeluruh. (Mikalef & Gupta, 2021; Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020; Schmidt *et al.*, 2020).

Lichtenthaler (2019) menjelaskan tipe dimensi *artificial intelligence* dalam tujuh tipe meliputi jenis *artificial intelligence* yang pertama adalah sistem pakar, yang ditujukan untuk meniru pengambilan keputusan manusia. Biasanya, sistem ini terdiri dari basis pengetahuan yang mendasari dengan fakta dan aturan serta mesin inferensi yang menerapkan aturan. Jenis kedua mengacu pada *machine learning*, yang mencakup misalnya pembelajaran mendalam dan analisis prediktif sebagai topik inti. Jenis ketiga melibatkan berbagai teknologi yang memungkinkan pemrosesan bahasa alami. Pada jenis ini berfokus pada penggalian, pengelompokan, dan pengkategorian informasi serta penerjemahan dan aplikasi terkait.

Jenis *artificial intelligence* yang keempat menggambarkan sistem perencanaan dan penjadwalan, yang mengacu pada pengembangan strategi tindakan dan urutan untuk eksekusi selanjutnya. Biasanya, penekanannya adalah pada solusi yang kompleks dalam ruang multidimensi. Jenis kelima mengacu pada robotika dan mesin, dan bidang ini dapat disegmentasikan lebih lanjut dalam mesin reaktif, memori terbatas, teori pikiran, dan kesadaran diri. Jenis *artificial intelligence* keenam mengacu pada sistem sintesis ucapan, yang mencakup solusi teks-ke-ucapan dan ucapan-ke-teks. Terakhir, jenis ketujuh mengacu pada visi komputer, yang terdiri dari pengenalan gambar, visi mesin, dan aplikasi terkait. Seperti yang telah disebutkan di atas, ketujuh jenis ini merupakan integrasi dari beberapa segmentasi yang ada dari berbagai jenis *artificial intelligence*.

### **Fungsi Penggunaan *Artificial Intelligence* dalam Organisasi**

Terdapat beberapa manfaat *artificial intelligence* dalam perusahaan, yang dijelaskan oleh Elegunde & Osagie (2020) yaitu bahwa dengan adanya teknologi baru memaksa orang-orang dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan literasi kognitif; kedua adanya pengurangan biaya operasi; ketiga adanya pengurangan pemborosan jam kerja (pemborosan waktu); dan terakhir yaitu memiliki akses ke database pelanggan, pemasok, distributor, teknik modern, pasar, dan sebagainya. Dipandang sebagai faktor utama, *artificial intelligence* dapat memungkinkan organisasi mana pun untuk mencapai hal-hal berikut: (i) meningkatkan efisiensi operasi, pemeliharaan, dan operasi rantai pasokan, mengoptimalkan dan meningkatkan pengalaman pelanggan, meningkatkan produk dan layanan (dengan fitur-fitur baru) serta proses rekomendasi barang (ritel dan industri lainnya); (ii) meningkatkan adaptasi yang cepat dan otomatis terhadap kondisi pasar yang berubah, menciptakan model bisnis baru, mengoptimalkan hubungan antara pasokan dan kebutuhan dengan kapasitas peramalan dan perencanaan yang lebih baik; (iii) mendeteksi penipuan (perbankan dan sektor lainnya), mengotomatiskan intelijen ancaman dan sistem informasi, mengotomatiskan fungsi IT (sistem dan proses IT) dan mengoptimalkan proses penjualan; (iv) mendiagnosis dan mengobati patologi, mengantisipasi penyakit dan evolusinya, mendorong rekomendasi pengobatan yang dipersonalisasi, membantu pengambilan keputusan dengan memberikan nasihat mengenai diagnosis, mencegah dengan mengantisipasi epidemi, dan bertindak berdasarkan kewaspadaan farmasi; dan (v)

mengotomatiskan investigasi dan rekomendasi manajemen kualitas (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020).

### 2.1.2 *Digital Leadership*

#### **Definisi *Digital Leadership***

Kebutuhan untuk mengelola transformasi digital saat ini, maka muncul konstruk teoretis yaitu "*digital leadership*", yang didefinisikan mencakup memimpin transformasi digital dan organisasi dalam lingkungan digital (Klein, 2020). Istilah *digital leadership* menggambarkan para pemimpin yang mengambil tindakan yang tepat untuk mengelola digitalisasi organisasi dan melibatkan kualitas pemimpin yang secara positif memengaruhi sikap dan perilaku anggota organisasi yang terpengaruh oleh teknologi digital, termasuk kompetensi khusus dalam manajemen strategis dan manajemen teknologi (El Sawy *et al.*, 2016). *Digital leadership* didefinisikan dengan penggambaran bahwa para pemimpin harus menyadari perkembangan teknologi terkini; memutuskan mana yang merupakan ancaman atau peluang; mengelola dampaknya terhadap produk, layanan, dan organisasi internal; dan secara bersamaan memimpin karyawan di tengah ketidakpastian (Gilli *et al.*, 2024). Para pemimpin harus bertindak sebagai panutan dengan menumbuhkan sikap mendukung terhadap perubahan dan memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan digital. Selain itu, atribut pemimpin di era digital yang paling banyak disebutkan adalah visioner, paham digital, sangat kolaboratif, mudah beradaptasi, memotivasi, kreatif, dan tidak mementingkan diri sendiri (Gilli *et al.*, 2024).

*Digital leadership* didefinisikan sebagai tipe kepemimpinan yang memiliki keterampilan digital yang inovatif dan dapat mendigitalkan proses bisnis dengan bantuan perangkat bergerak, perangkat lunak, dan perangkat yang terhubung dengan TI serta mempersonalisasikannya sesuai dengan target yang ingin dicapai (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Teori informasi sosial Salancik & Pfeffer (1978) menyatakan bahwa sikap dan perilaku individu yang bekerja di organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh tujuan atau kebutuhan pribadi mereka, tetapi juga oleh dukungan sosial yang mereka dapatkan dari manajer mereka.

*Digital leadership* juga didefinisikan sebagai individu yang memberikan nilai tambah kepada organisasi dengan menggabungkan kemampuan pemimpin dengan teknologi digital (Erhan et al., 2022). *Digital leader* adalah pemimpin yang mengelola proses transformasi digital dengan cara yang konsisten, dan mengadaptasi berbagai pendekatan kepemimpinan (transformasional, transaksional, dan sebagainya) dengan memberikan keunggulan kompetitif dengan sudut pandang strategis (Sow & Aborbie, 2018). Menurut Mihardjo dan Sasmoko (2020), *digital leadership* juga dinyatakan sebagai kombinasi dari budaya digital dan kompetensi digital, sesuai dengan konsep teori *the Upper Echelons Theory*. Teori yang dikembangkan oleh Hambrick dan Mason ini menyatakan bahwa manajer yang kuat merupakan faktor penting yang mempengaruhi dan mengimplementasikan keputusan strategis organisasi, dan kekuatannya telah dianggap menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi secara langsung. Selain itu, teori ini mengasumsikan bahwa kekuatan ini berasal

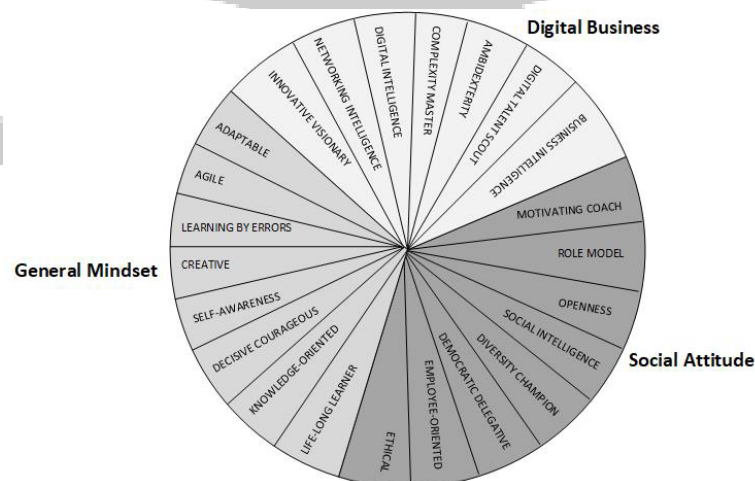
dari pengetahuan para pemimpin tentang kejadian-kejadian di masa depan, prediksi yang akurat, kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kompetensi digital para pemimpin adalah kekuatan bagi organisasi dan karyawan (Erhan *et al.*, 2022).

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* adalah pendekatan yang memastikan keberhasilan strategis digitalisasi untuk perusahaan dan ekosistem organisasinya, yang didasarkan pada sifat-sifat visioner, paham digital, sangat kolaboratif, mudah beradaptasi, memotivasi, kreatif, dan tidak mementingkan diri sendiri.

### Karakteristik *Digital leadership*

Karakteristik *digital leadership* menurut Klein (2020) terbagi menjadi tiga yaitu *digital business* (bisnis digital), *social attitude* (sikap kepemimpinan sosial), dan *general mindset* (bersifat umum) seperti yang diperlihatkan pada gambar 2.1.

**Gambar 2.1 Karakteristik *digital leadership***



Sumber: (Klein, 2020)

Karakteristik kepemimpinan yang paling menonjol di era transformasi digital adalah menjadi visioner yang inovatif. Menjadi pemimpin digital berarti memiliki mentalitas wirausaha yang futuristik. Namun, tidak hanya cukup bagi para pemimpin untuk memiliki visi untuk masa depan, mereka juga harus inovatif (Klein, 2020). Dalam hal ini yang dimaksud adalah inovasi terbuka, di mana selain seluruh karyawan, pelanggan juga diintegrasikan dalam proses inovasi (Kreutzer et al., 2018). *Digital leader* harus memiliki visi digital yang menginspirasi dan pandangan jauh ke depan untuk model bisnis yang inovatif (Bosh et al., 2018; Kreutzer et al., 2018). Di sisi lain, *digital leadership* harus mengetahui bahwa inovasi dapat dipelajari (Oberer et al., 2018), sehingga menciptakan ruang untuk inovasi dan budaya yang berorientasi pada inovasi di perusahaan. Visi inovatif akan dikonkretkan dalam strategi digital dan pemimpin digital harus memastikan bahwa visi tersebut sesuai dengan strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan.

Di era transformasi digital, membangun jaringan baik dari sudut pandang teknis maupun dari sudut pandang organisasi sangatlah penting. Itulah mengapa karakteristik *digital leadership* yang penting lainnya adalah *networked intelligence*. *Networked intelligence* adalah kemampuan untuk membangun dan mengoordinasikan tim berjejaring yang kompeten dengan cepat (Klein, 2020; Bawany, 2019). Pemimpin digital harus memiliki kemampuan untuk menghubungkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya tim, untuk mengontrol proses dan melaksanakan tugas bersama dengan tim dan kemampuan untuk mendistribusikan tugas berdasarkan kompetensi tim. Tantangannya di sini adalah memimpin tim virtual dalam jaringan dan memotivasi anggota tim yang

tersebar secara geografis untuk berkolaborasi bersama dan menciptakan visi bersama. Selain itu, kolaborasi dan peran kepemimpinan melampaui batas-batas perusahaan; pemimpin digital berkolaborasi dengan organisasi dan mitra lain, terutama dalam satu lingkungan ekosistem perusahaan.

Selain itu *digital leadership* harus memiliki karakteristik kecerdasan digital. Kecerdasan digital mencakup kemampuan teknis, keterampilan IT, dan keterampilan tentang teknologi digital dan budaya digital (El Sawy *et al.*, 2016). Pemimpin harus memiliki pemahaman literasi digital tentang analisis data besar dan jejaring sosial (Oberer *et al.*, 2018). Pemimpin digital harus memiliki visi yang luas tentang bagaimana segala sesuatunya dapat bertransformasi secara digital dan memiliki antusiasme terhadap digitalisasi (Bosh *et al.*, 2018; Mihardjo & Sasmoko, 2020). Dalam perusahaan digital, tidak cukup hanya memiliki pemimpin yang memiliki kecerdasan digital, tetapi juga sangat penting untuk mempekerjakan karyawan yang tepat dengan kemampuan yang sesuai (DGFP-Praxispapiere, 2016). Oleh karena itu, pemimpin digital harus bertindak sebagai pencari bakat digital, yang menemukan cara untuk menarik kemampuan digital baru yang tinggi.

Selain itu *digital leadership* juga masih terdapat karakteristik menguasai kompleksitas (*complexity master*) dikarenakan untuk mengatasi perusahaan yang disruptif dari perusahaan. Karakteristik ini berarti *digital leader* mampu memahami dan menafsirkan situasi yang rumit serta memecahkan masalah dalam situasi konflik (Klein, 2020; Philip *et al.*, 2023).

Para pemimpin digital harus memiliki kemampuan untuk mengembangkan model bisnis baru, membangun fokus pelanggan eksternal, serta

memiliki pemahaman bisnis yang berpusat pada ekosistem dan pemahaman bisnis secara menyeluruh (Bellis et al., 2020; Bosh et al., 2018; Oberer et al., 2018). Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan *digital leadership* perlu mengembangkan model bisnis yang dapat dikatakan bahwa kecerdasan bisnis / *business intelligence* merupakan karakteristik *digital leadership* yang penting.

Pada jenis karakteritik *social attitude* hal ini berkaitan dengan bahwa seorang pemimpin terutama *digital leadership* harus mampu memotivasi karyawan dan memiliki pandangan *employee-oriented* (Klein, 2020). Motivasi sangat penting dalam mengelola transformasi digital dengan sukses. Menjadi motivator berarti mampu mendorong karyawan untuk menghadapi kesulitan dalam transformasi, menghilangkan ketakutan mereka terkait perubahan dalam tugas dan posisi mereka, serta membangun budaya transformasi. *Digital leadership* tidak hanya harus menjadi pelatih untuk memotivasi karyawan, tetapi juga menjadi bagi mereka. Pemimpin yang menerapkan *employee-oriented* berarti berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan dalam organisasi yang dapat dilakukan dengan memberikan kebebasan terkait konten pekerjaan, waktu dan tempat, serta menggunakan metode evaluasi karyawan yang khusus (Oberer et al., 2018).

Karakteristik penting dari *digital leadership* adalah bahwa selain sebagai panutan dalam karakter *social attitude* dan visioner sebagai *digital business* pemimpin digital harus mampu beradaptasi terutama dengan perubahan dan inovasi-inovasi yang harus dilakukan demi kemajuan perusahaan (El Sawy et al., 2016; Klein, 2020). Kesimpulannya bahwa ketiga karakteristik tersebut memiliki



penjelasan masing-masing yang pada akhirnya membentuk *digital leadership* yang mampu menjadikan perusahaan berjalan sesuai strategi dan pencapaian tujuannya.

### **Peran dari *Digital leadership***

*Digital leadership* memiliki peran penting dari pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan keterampilan dalam lingkungan digital yang berubah dengan cepat saat ini (Jasim *et al.*, 2024). *Digital leadership* mendorong budaya di mana tim didorong untuk memanfaatkan prospek pembelajaran yang sedang berlangsung, baik melalui kursus *online*, webinar, atau acara industri. Selain itu, pemimpin harus terus mengikuti metodologi, alat, dan tren digital terbaru sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini menjadi salah satu peran penting dari pimpinan terutama yang menerapkan *digital leadership* dalam perusahaannya. Studi literatur sebelumnya menunjukkan bahwa dedikasi yang diberikan pimpinan dapat meningkatkan kinerja kreatif, serta melengkapi tim untuk memanfaatkan teknologi dan prospek yang sedang berkembang (Ismail *et al.*, 2023). Selain itu Jasim *et al.*, (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *digital leadership* meningkatkan ketangkasan strategis, dan menjadi ujung tombak dalam penerapan struktur dan metodologi organisasi yang adaptif. *Digital leadership* memainkan peran untuk memastikan fleksibilitas operasional, memiliki daya tanggap, dan kemampuan beradaptasi (Malakar *et al.*, 2021). Hal ini guna mendorong tim lintas fungsi, pengambilan keputusan yang diberdayakan, dan alur kerja yang berulang.

Berdasarkan hal tersebut maka peran *digital leadership* terutama pada bisnis industri jasa menjadi ujung tombak dalam memotivasi karyawan, penerapan strategi yang tepat dengan kemajuan dan keberlanjutan dari usaha.

### 2.1.3 *Psychological Contract*

#### Definisi *Psychological Contract*

*Psychological Contract* menjadi sebuah isu penting dalam manajemen personalia yang berkaitan dengan kecenderungan yang berkaitan dengan perjanjian relasional atau transaksional yang dapat mempengaruhi hasil yang berkaitan dengan pekerjaan. *Psychological Contract* bermula dari tulisan Argyris (1960) yang memperkenalkan istilah "*psychological contract*" dimana digunakan untuk mendeskripsikan pemahaman implisit antara sekelompok karyawan dan mandor mereka pada akhir tahun 1940-an hingga tahun 50-an. Argyris berbicara tentang kesepakatan diam-diam yang tersembunyi dan informal antara mandor dan pekerja. Namun dalam bukunya Argyris hanya mengusulkan konsepsi, tetapi tidak ada definisi yang lebih spesifik (Argyris, 1960).

Peneliti lain selanjutnya mulai mendefinisikan *psychological contract* sebagai kontrak tidak tertulis yang secara harfiah berarti kontrak mental antara pemberi kerja dan karyawan tanpa surat yang berisi harapan. Hal tersebut digunakan untuk menekankan ekspektasi internal dan tersembunyi yang mendahului pembentukan hubungan dalam suatu organisasi (Levinson *et al.*, 1962). Schein mendefinisikan *psychological contract* sebagai seperangkat harapan yang tidak tertulis di antara anggota organisasi, dan ia membagi

*psychological contract* ke dalam dua tingkatan: individu dan organisasi (Li & Dai, 2015).

Cuskelly *et al.*, (2006), mendefinisikan *psychological contract* atau sering juga disingkat sebagai PC sebagai keadaan kognitif yang subjektif dan interpretatif yang mengacu pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan antara individu dan organisasi. Konsep PC mengasumsikan bahwa karyawan mengharapkan organisasi mereka untuk memenuhi sejumlah besar kewajiban sebagai bagian dari kondisi eksplisit dan implisit dalam hubungan karyawan-pemberi kerja (Sulistiawan & Andyani, 2020). *Psychological contract* mewakili keyakinan bersama, persepsi, dan kewajiban informal antara pemberi kerja dan karyawan; ini menentukan dinamika hubungan dan mendefinisikan praktik terperinci dari pekerjaan yang harus dilakukan (Aluko *et al.*, 2022b). *Psychological contract* dijelaskan sebagai pemahaman akan tanggung jawab dan kewajiban bersama antara karyawan dan perusahaan, dimana pemahaman tersebut tidak memiliki dokumen tertulis, tetapi dilakukan berdasarkan komitmen subjektif yang tidak terucapkan antara karyawan dan perusahaan. *Psychological contract* tersebut mencakup persepsi dan keyakinan pada serangkaian hal yang dijanjikan, disebutkan, atau dengan cara tertentu dirasakan tetapi tidak tertulis dalam kontrak legal formal tertulis (Mahmoud *et al.*, 2021).

Berdasarkan dari definisi-definisi tersebut dapat di rangkum bahwa *psychological contract* adalah kontrak tidak tertulis yang secara harfiah berarti kontrak mental antara pemberi kerja dan karyawan tanpa surat yang berisi

harapan yang mewakili keyakinan bersama, persepsi, dan kewajiban informal antara pemberi kerja dan karyawan dalam suatu organisasi.

### **Dimensi *Psychological Contract***

Mac Neil 1985 adalah orang pertama yang mengklasifikasikan dimensi *Psychological Contract* antara karyawan dan organisasi dari perspektif teoritis dalam dua jenis kontrak transaksional dan kontrak relasional. Kedua jenis ini tidak mengacu pada kewajiban spesifik yang dipertukarkan antara karyawan dan organisasi, tetapi lebih luas lagi pada jenis hubungan yang berkembang antara karyawan dan pemberi kerja. Jenis *psychological contract* relasional dan transaksional bersifat relatif, bukan eksklusif.

*Psychological contract* transaksional dicirikan oleh fokus ekonomi. Jenis kontrak ini mengarah pada hubungan kerja jangka pendek yang di dalamnya terdapat persyaratan kinerja dan kewajiban timbal balik. Kontrak transaksional didasarkan pada faktor-faktor ekstrinsik dan berfokus pada hal-hal yang berwujud, terutama faktor moneter, untuk jangka waktu tertentu-kontrak transaksional bersifat eksplisit, stagnan, dan cakupannya sempit. Kontrak transaksional bersifat spesifik dan *quid pro quo*, terutama bergantung pada masukan karyawan kepada organisasi.

*Psychological contract* relasional dideskripsikan kondisi yang mengarah pada hubungan kerja jangka panjang di mana kewajiban timbal balik tidak terlalu ditentukan dan di mana pertukaran didasarkan pada sumber daya sosioemosional. Berfokus pada faktor-faktor intrinsik seperti status dan pengakuan, potensi

keaktivitas, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, etika kerja yang sehat, dan kemajuan karier, kontrak-kontrak ini didasarkan pada ketidaktegasan, kedinamisan, dan tujuan yang diperluas. Kontrak relasional berfungsi untuk menjaga hubungan antara karyawan dan pemberi kerja dan pada dasarnya tidak bersifat memihak satu pihak saja (Mahmoud *et al.*, 2021; Paesano *et al.*, 2022)

Terdapat tiga pendekatan utama tentang *psychological contract* yang dapat ditemukan dalam literatur, yaitu: *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, dan *psychological contract fulfillment*. *Psychological contract breach* dan *psychological contract violation* lebih berfokus pada hasil negatif dari *psychological contract*; sedangkan *psychological contract fulfillment*, di sisi lain, mengindikasikan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menyadari bagian mereka dalam hubungan pertukaran (Lin & Wang, 2024). *Psychological contract fulfillment*, dalam konteks lingkungan kerja, menandakan persepsi pencapaian titik temu pada syarat dan ketentuan antara pemberi kerja dan karyawan (Ye *et al.*, 2012).

Pada penelitian ini akan menggunakan dimensi atau pendekatan *psychological contract* pada *psychological contract* relasional dan *psychological contract* transaksional dikarenakan definisi dari kedua dimensi ini mengukur keterlibatan persepsi individu dan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban karyawan dalam perusahaan.

### Konsekuensi dari *Psychological Contract*

Pelanggaran pada *psychological Contract* terjadi ketika karyawan percaya bahwa organisasi atau agennya telah gagal memenuhi kewajibannya. Beberapa studi melaporkan temuan yang mengonfirmasi bahwa peran penting dari harapan yang terpenuhi dapat mempengaruhi dalam *employee performance* (Botha & Steyn, 2020).

Menurut *social exchange theory*, ada hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi yang artinya adalah karyawan menukarkan pengetahuan, keterampilan, dan kekuatan fisik mereka untuk mendapatkan bayaran dari organisasi, sehingga mewujudkan *psychology contract* mereka dan mendorong timbal balik yang berkelanjutan antara mereka dan organisasi (Yu et al., 2022). Namun, menurut prinsip timbal balik negatif, ketika karyawan merasa diperlakukan secara negatif oleh organisasi (yang berarti organisasi tidak memenuhi janjinya), mereka akan merespons melalui perilaku timbal balik negatif, seperti menurunnya kepercayaan dan kesetiaan dan meningkatkan perilaku psikologis yang mengarah pada diam, sehingga akhirnya akan mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Berdasarkan hal ini, maka penerapan *psychological contract* dapat memberikan konsekuensi pada kinerja. Dimana ketika karyawan merasakan ada perasaan negative atau perilaku negatif yang diperoleh maka mengacu pada *psychological contract* yang telah terbentuk sebelumnya. Berdasarkan studi ditemukan bahwa setelah *psychological contract* dilanggar, karyawan akan mengubah input atau output mereka untuk mengurangi komitmen dan Upaya

dengan imbalan rasa keadilan psikologis, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja (C.-M. Liu & Chiu, 2020).

#### **2.1.4 *Innovative Work Behavior***

##### **Definisi *Innovative Work Behavior***

Pada abad ke-21, tantangan yang dihadapi organisasi termasuk peningkatan peraturan pemerintah dengan biaya tambahan dan biaya yang terkait serta meningkatnya persaingan global karena percepatan kemajuan teknologi. Para pemimpin organisasi harus menciptakan lingkungan untuk inovasi berkelanjutan yang merespons permintaan pasar yang berfluktuasi untuk bertahan hidup. Muncul istilah *Innovative work behavior* atau yang juga di kenal dengan istilah IWB yang ditunjukkan ketika karyawan yang merupakan pekerja pengetahuan berusaha mengeksplorasi peluang dengan keterbukaan dan kreativitas (Miller & Miller, 2020).

Janssen beraargumen bahwa *innovative work behavior* adalah penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru yang disengaja dalam peran kerja, kelompok, atau organisasi, untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja peran, kelompok, atau organisasi (Sulistiawan & Andyani, 2020). Perilaku inovatif sering kali menjadi pemicu keberhasilan organisasi jangka panjang dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Bertolak dari teori inovasi organisasi yang menyatakan bahwa perilaku inovatif seorang individu bersifat dependen, hal ini berangkat dari mekanisme interaksi saat ini antara individu dan situasi (Sulistiawan & Andyani, 2020).

Menurut Amabile, inovasi merupakan proses jangka panjang dan *innovative behavior* terjadi ketika individu memfokuskan usahanya dalam jangka waktu yang lama dalam organisasi. Dilihat dari teori inovasi organisasi, Woodman *et al.*, (1993), berpendapat bahwa *innovative behavior* individu tidak dapat terbentuk secara independen, tetapi merupakan proses dari sebuah interaksi yang berkelanjutan antara individu dengan situasi yang saling terkait. Situasi tersebut dapat berasal dari pengaruh organisasi dan lingkungan sosial karyawan atau individu tersebut. *Innovative work behavior* di definisikan sebagai perilaku individu yang diarahkan pada inisiasi dan pengenalan yang disengaja (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) terhadap ide, proses, produk, atau prosedur yang baru dan berguna (De Jong, 2006; Erhan *et al.*, 2022). *Innovative work behavior* adalah terbatas pada upaya yang disengaja untuk memberikan hasil baru yang bermanfaat, hal ini mencakup inisiasi dan implementasi inovasi (Erhan *et al.*, 2022).

Scott dan Bruce menggambarkan *innovative work behavior* terdiri dari tiga tugas utama yang berbeda: penciptaan ide, promosi ide, dan realisasi ide. Hal ini karena inovasi cenderung sangat bergantung pada perilaku karyawan dalam organisasi dan dianggap penting bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Karyawan yang inovatif mengumpulkan dan mempertimbangkan berbagai pengetahuan untuk menggali ide dan memperbaiki serta meningkatkan proses yang ada (Sulistiawan & Andyani, 2020).

Kakkar & Sivanathan (2017) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dominan dan otoriter secara signifikan mengurangi kreativitas dan *innovative work behavior* para karyawan. Masalah bisnis yang dihadapi organisasi dalam industri



ritel bahan makanan memiliki banyak sisi dengan pendorong persaingan yang kuat yang membuat perubahan signifikan dan mendorong organisasi yang ada untuk mengeksplorasi cara meningkatkan *innovtive work behavior* untuk mempercepat solusi inovasi untuk memenuhi permintaan pasar, membangun hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kinerja, pangsa pasar, dan profitabilitas sekaligus mengurangi biaya dalam menjalankan bisnis (Miller & Miller, 2020).

Selama proses berinovasi, hal pertama yang terjadi dalam organisasi adalah pemikiran dan ide inovatif harus dibagikan secara bebas di dalam organisasi dan didukung oleh pemimpin dengan cara yang berubah menjadi tindakan yang menguntungkan organisasi. Berdasarkan pemikiran ini, *innovative behavior* memicu perubahan dan transformasi dalam proses, produk, dan layanan serta meningkatkan manajemen dan inovasi dalam organisasi (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Kesimpulannya bahwa *innovative work behavior* proses penciptaan, pengenalan, dan penerapan ide-ide baru dalam peran individu, kelompok, atau organisasi, untuk mendapatkan keuntungan dari kinerja peran, kelompok, atau organisasi demi kelangsungan hidup organisasi.

### **Dimensi *Innovative Work Behavior***

Kanter menjelaskan bahwa terdapat empat dimensi utama dari *innovative work behavior* yaitu penciptaan ide, pembangunan koalisi, realisasi ide, dan transfer. Lalu, Scott dan Bruce menjelaskan versi yang berbeda mengenai dimensi dari *innovative work behavior* yaitu perilaku dari penciptaan ide, pembangunan koalisi dan realisasi ide. Scott dan Bruce menggunakan versi yang lebih sederhana

dari ukuran ini untuk mengeksplorasi efek gabungan dari gaya pemecahan masalah bawahan dan hubungan pemimpin-anggota (J. P. J. De Jong, 2006).

Selain itu, *innovative work behavior* dijelaskan bahwa memiliki 3 dimensi yaitu (Lin & Wang, 2024):

- 1) *Ide generation*: Hal ini melibatkan secara aktif mencari masalah dan peluang, menjelajah di luar metode yang sudah ada, dan mengusulkan solusi yang tidak konvensional. Hal ini mengharuskan kita untuk melepaskan diri dari model mental dan merangkul pemikiran yang berbeda.
- 2) *Idea championing*: Setelah sebuah ide dikonseptualisasikan, mengadvokasi dengan penuh semangat atas manfaatnya menjadi sangat penting. Hal ini mencakup mengatasi keraguan, membangun dukungan dari rekan kerja dan atasan, serta mengumpulkan sumber daya. Kemampuan komunikasi dan persuasi yang kuat sangat penting pada tahap ini.
- 3) *Idea implementation*: Mewujudkan ide menjadi nyata adalah tujuan utamanya. Hal ini membutuhkan perencanaan yang cermat, kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, menavigasi rintangan organisasi, dan beradaptasi dengan tantangan yang tidak terduga. Hal ini menuntut inisiatif, ketahanan, dan pendekatan yang berorientasi pada hasil.

Pada penelitian ini, akan menggunakan dimensi Lin & Wang (2024) untuk mendefinisikan dimensi dari *innovative work behavior*. Manfaat dari

pengembangan *innovative work behavior* dapat menumbuhkan budaya perbaikan yang berkelanjutan, mendorong organisasi untuk tetap menjadi yang terdepan di dunia yang berkembang dengan cepat (Lin & Wang, 2024). *Innovative work behavior* meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja karyawan, karena setiap orang merasa diberdayakan untuk berkontribusi secara bermakna dan menyaksikan ide-ide mereka membentuk lintasan organisasi. Selain itu, *innovative work behavior* mendorong inovasi, yang mengarah pada pengembangan produk, layanan, dan proses baru, yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif (Lin & Wang, 2024).

### 2.1.5 *Organizational Performance*

#### **Definisi *Organizational Performance***

*Organizational performance* didefinisikan sebagai indikator yang menilai sejauh mana manajemen berhasil dalam memanfaatkan sumber daya keuangan, khususnya dalam pengelolaan investasi untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham (Ruggiero & Cupertino, 2018). Hal ini menjelaskan bahwa *organizational performance* merupakan cerminan keberhasilan pengelolaan sumber daya perusahaan (Gibson, C. & Zellmer-Bruhn, M., 2001; Xin *et al.*, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa *organizational performance* tercermin dari hasil yang diharapkan berdasarkan perilaku karyawan di dalamnya. Kinerja juga merupakan refleksi dari bagaimana struktur dan dinamika industri mempengaruhi keuntungan sebuah perusahaan. Secara lebih spesifik, kinerja dapat diukur melalui aspek-aspek seperti efisiensi, pertumbuhan perusahaan, peluang kerja, etika kerja profesional,

kesejahteraan karyawan, dan reputasi perusahaan. Kinerja sendiri juga merupakan konsep multikomponen serta tingkat fundamental seseorang untuk dapat membedakan aspek-aspek kinerja, yaitu keterlibatan perilaku dalam hasil yang ingin dicapai (Hidayat *et al.*, 2023).

Sumber lain menyatakan bahwa *organizational performance* digambarkan sebagai hasil (*outcome*) dari beberapa faktor bisnis, termasuk proses kerja, komunikasi dan interaksi tim/ kelompok, budaya dan citra perusahaan, kebijakan, kepemimpinan dan iklim yang mendorong inovasi, kreativitas dan loyalitas (El Khatib & Ali, 2022). Konsep *organizational performance* menggambarkan kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan seperti keuntungan besar, produk berkualitas, pangsa pasar yang besar, hasil keuangan yang baik dan kelangsungan hidup pada waktu yang telah ditentukan dengan menggunakan strategi tindakan yang relevan (Gibson, C. & Zellmer-Bruhn, M., 2001).

Menurut Sinnaiah *et al.*, (2023), secara level individu, kinerja organisasi diartikan sebagai menganalisis serangkaian perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, berbagai faktor dapat dikaitkan dengan kinerja organisasi, seperti struktur organisasi, konflik, pengaruh lintas budaya dan sosial (Sinnaiah *et al.*, 2023). *Organizational performance* adalah kemampuan organisasi untuk melaksanakan setiap tugas-tugas yang diberikan kepada organisasi untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang telah ditentukan (sumber). *Organizational performance* tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil atau

tujuan, tetapi juga menekankan pada proses pelaksanaan dan sumber daya guna mencapai tujuannya (Rafiq, M., 2020).

*Organizational performance* adalah keberhasilan personel, tim atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Selain itu, *organizational performance* didefinisikan sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program serta kebijakan dengan menggunakan sejumlah sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Soelton, M., 2021). Demi mencapai hasil kerja organisasi yang maksimal maka dibutuhkan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya organisasi secara baik. Oleh karena itu, berdasarkan beberapa teori definisi tersebut maka *organizational performance* dapat disimpulkan sebagai kemampuan untuk pencapaian tugas organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksudkan meliputi sumber daya manusia, seluruh kekayaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut organisasi, informasi serta pengetahuan yang dikendalikan organisasi demi mencapai tujuan bersama dari sisi pelanggan, dan juga *stake holder*.

### **Dimensi *Organizational Performance***

Porter menggambarkan bahwa organisasi adalah suatu bagian yang kompetitif dimana terus berupaya memenuhi target yang terkait dengan profitabilitas, efisiensi, kualitas, keberlanjutan, posisi industri, dan lainnya. Selain itu juga berkaitan dengan memenuhi tingkat keberhasilan jangka panjang dan kinerja bisnis secara keseluruhan yang dapat dipengaruhi oleh berbagai area

organisasi. Area organisasi bisnis ini dijelaskan sebagai area organisasi yang secara langsung berkorelasi dengan kesuksesan menyeluruh dan nilai yang dirasakan konsumen (Metz & Kanyam, 2023). Secara keseluruhan area-area tersebut disebut sebagai "Rantai Nilai", dimana area-area tersebut dalam memberikan keunggulan kompetitif spesifik perusahaan, sebuah konsep yang secara langsung berkorelasi dengan kinerja dan keberlangsungan hidup organisasi yang positif. Porter (Metz & Kanyam, 2023) juga menjelaskan bahwa tingkat kepentingan yang ditetapkan dari berbagai komponen rantai nilai dapat berbeda di antara berbagai jenis bisnis dan industri berdasarkan kebutuhan dan sifat spesifik mereka. Maka *organizational performance* dapat diukur dengan menggunakan indikator keuangan dan non-keuangan. Indikator keuangan mudah untuk diukur, dibandingkan dan dipahami, namun indikator tersebut hanya dapat mencerminkan kondisi operasional jangka pendek dan mendukung penilaian pencapaian historis. Sedangkan Indikator non-keuangan tidak mudah untuk diukur, dibandingkan, dan dipahami, namun bermanfaat untuk pengembangan jangka panjang, seperti kepuasan pelanggan dan efektivitas kerja tim.

Menurut penelitian Liu *et al.*, (2023) *organizational performance* secara umum terdiri dalam tiga komponen yaitu: kinerja finansial/ *financial performance* (FP), kinerja nonfinansial/ *nonfinancial performance* (NFP), dan kinerja organisasi secara keseluruhan/ *overall organizational performance* (OOP). *Financial performance* berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan keuntungan atau nilai sahamnya dengan indikator tipikal termasuk laba atas investasi, profitabilitas, laba atas

ekuitas, arus kas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar. *Nonfinancial performance* sendiri mengukur *organizational performance* melalui indikator nonmoneter, seperti proses organisasi, kualitas produk dan sikap masyarakat dengan indikator tipikal termasuk pengurangan biaya, waktu pemasaran, kepuasan pemangku kepentingan, pengembangan karyawan, reputasi organisasi, penelitian dan pengembangan. *Overall organizational performance* (OOP) terdiri dari indikator finansial dan nonfinansial untuk mengukur operasi integratif dan status pengembangan perusahaan (Liu *et al.*, 2023).

### **Faktor yang mempengaruhi *Organizational performance***

Nguyen, *et. al.*, (2020) mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat pencapaian *organizational performance*, yaitu: a) teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi; b) kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi; c) kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standart dan tujuan organisasi; dan d) pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan dan promosi.

Rubio-Valdehita *et al.*, (2023) menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational performance*, antara lain:

#### **a. Faktor Pribadi (*Personal factors*)**

Faktor pribadi terdiri dari; pertama, *personality* (kepribadian). Terdapat 5 (lima) faktor yang mencakup kepribadian, antara lain: *extraversion* (ekstrovert),

optimis, mudah bergaul, dan suka bertualang. Neurotik adalah orang yang emosinya tidak stabil, cemas, dan khawatir. *Conscientiousness* berkaitan dengan orang yang dapat dipercaya, detail, teliti, dan terorganisir. *Openness to experience* ditunjukkan oleh orang-orang yang inovatif, non-konformis, fleksibel, dan berpikiran terbuka. *Agreeableness* merupakan ciri khas orang yang ramah, dapat dipercaya, suka menolong, dan kooperatif (Rubio-Valdehita *et al.*, 2023).

Faktor kedua yaitu *gender* (jenis kelamin). Studi mengenai pengaruh gender antara pria dan wanita terhadap keberhasilan kerja terutama berfokus pada 3 (tiga) aspek: Pertama, terkait dengan dampak tugas keluarga (bersalin, mengasuh anak, dan memprioritaskan karier suami), yang menyebabkan perempuan memilih pekerjaan paruh waktu dan relokasi lebih banyak dibandingkan laki-laki. Alasan kedua mungkin karena perempuan menunjukkan ambisi manajerial yang lebih rendah dibandingkan laki-laki, karena peran sosial yang diharapkan dari perempuan dan masalah ketiga terkait dengan diskriminasi gender di tempat kerja, yang menempatkan perempuan tidak bisa mencapai karir yang sukses karena mereka menerima perlakuan yang berbeda dari laki-laki dalam organisasi. Lalu faktor ketiga adalah *age* (umur) dimana banyak penelitian yang menyatakan bahwa memiliki dampak positif yang signifikan secara statistik terhadap persepsi keberhasilan kerja sebagai contoh semakin tua usia Anda, maka semakin puas Anda dengan pekerjaan.

#### b. Faktor Pekerjaan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi merupakan hal penting dalam mengevaluasi kinerja pekerja sebagai indikator keberhasilan



perusahaan. Praktik-praktik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempengaruhi kinerja organisasi melalui pengaruhnya terhadap pengembangan dan perilaku karyawan. Praktik-praktik ini menentukan jenis karyawan yang dipilih, keterampilan dan motivasi karyawan ini, dan kesempatan dan insentif yang dimiliki para karyawan ini untuk merancang cara-cara baru dan lebih baik baru yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan (Moideenkutty *et al.*, 2011).

## 2.2 Pengembangan Orisinalitas

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian terdahulu di mana pada beberapa penelitian terdahulu pada tahun 2020 & 2021 terhadap staf hotel yang mengukur variabel *artificial intelligence* terhadap *job engagement* dan *job security*, *employee satisfaction* di daerah Eropa (Koo *et al.*, 2021; Ruel & Njoku, 2020). Lalu berkembang di tahun 2023 terhadap Staf Akademik di Universitas daerah Northern Cyprus yang mengukur variabel *artificial intelligence*, *innovative work behavior*, dan *transformational leadership*. Ditunjang dengan penelitian pada variabel *artificial intelligence* pada industri pariwisata di Arab dengan analisa menggunakan SMART-PLS, mengukur hubungan dengan variabel *marketing strategies* dan *organizational performance*. Pada tahun yang sama terjadi perkembangan penelitian tentang *artificial intelligence*, dengan beberapa variabel lain yaitu *OC (organization creativity)*, *OP (organizational performance)*, dan *DC (dynamic capability)* pada karyawan level manajer publik di sektor pemerintahan, Uni Emirat Arab. Beberapa penelitian topik variabel independen adalah *artificial intelligence* telah dilakukan pada tahun 3

tahun terakhir dengan jenis industri yang beragam (Almheiri *et al.*, 2024; Odugbesan *et al.*, 2023).

Penelitian lain di tahun 2020 - 2022 membahas variabel *innovative work behavior*, yang dikaitkan dengan 2 variabel berbeda yaitu *digital leadership* dan *psychological contract*. Penelitian tahun 2022 dengan subjek penelitian adalah karyawan Cerkezkoy Velikoy Organized Industrial Zone di Turki membahas pengaruh dengan *digital leadership*, sedangkan penelitian di tahun 2021 membahas kaitan tidak langsung dengan variabel *psychological contract* (Erhan *et al.*, 2022; Sulistiawan & Andyani, 2020).

Pada perkembangan penelitian terdahulu ditemukan beberapa variabel yang sama, namun terdapat 1 variabel yang dinyatakan menjadi variabel mediasi dan menjadi variabel yang memiliki pengaruh tidak langsung yaitu *psychological contract*. Perkembangan literatur penelitian yang berkaitan dengan *organizational performance* dikaitkan dengan *psychological contract* diawali pada tahun 2014 dan 2015, dimana *psychological contract* menjadi variabel mediasi penguat variabel *organizational performance* (Katou, 2015; Tsai & Lin, 2014). Kedua penelitian tersebut dilakukan di Amerika dan Asia dengan jenis industri yang berbeda. Berdasarkan studi baru ditemukan kembali penelitian berkaitan dengan kedua variabel tersebut di tahun 2020, sehingga variabel ini menjadi salah satu originalitas dalam penelitian ini, terutama pembahasan model penelitian yang menggabungkan dengan variabel *artificial intelligence* dan *digital leadership*.

Meskipun topik penelitian terkait *artificial intelligence* dan *digital leadership* telah ditemukan cukup banyak dan telah diperbaharui sejak tahun 2020,

namun industri jasa perhotelan serta penambahan variabel *psychological contract* menjadi salah satu originalitas yang masih jarang ditemukan dalam model penelitian, terutama sebagai variabel independen.

### 2.3 Kajian Penelitian Terdahulu

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu disimpulkan sebuah narasi bahwa pada penelitian terdahulu terdapat beberapa penelitian yang mengukur variabel *artificial intelligence* yang dikaitkan dengan pengaruh pada *organizational performance* namun belum banyak di temukan pada bidang industri perhotelan. Selain itu, pada penelitian terdahulu ditemukan saran untuk melakukan penambahan variabel mediasi untuk melihat pengaruh pada *organizational performance*, dimana pada beberapa penelitian terdahulu hubungan antara variabel independen dan dependen tidak berpengaruh secara langsung melainkan melalui variabel mediasi yang berkaitan dengan individu karyawan. Berdasarkan itu maka variabel *innovative work behavior* menjadi variabel mediasi yang berkaitan dengan fenomena masalah yang membutuhkan inovasi dalam organisasi.

Hal lain yang ditemukan bahwa belum banyak penelitian yang mengkaitkan *psychological contract* sebagai variabel bebas untuk mengukur *organizational performance*. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada industri perhotelan terutama memberikan wawasan terkait kaitan dari variabel-variabel yang dapat menunjang dalam meningkatkan pada *organizational performance*.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Keberhasilan dari sebuah organisasi atau perusahaan bergantung pada bagaimana pencapaian tujuan dan strategi perusahaan yang dilandasi dari pencapaian *organizational performance*. Keberhasilan dari perusahaan bisa dikarenakan dari pencapaian dan inovasi dari karyawan. Perusahaan yang menganggap karyawan sebagai suatu aset dalam perusahaan maka akan menerapkan strategi yang tepat dalam manajemen sumber daya manusia. Penetapan strategi manajemen sumber daya yang tepat dapat menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Terutama penerapan strategi dalam bidang industri pelayanan seperti pariwisata, perhotelan, *food & beverage*, dan lainnya. Kepuasan pelanggan menjadi hal paling utama didasari dari karyawan yang memberikan pelayanan kepada pelanggan. Pada dunia industri layanan ekonomi kreatif dikenal sebagai istilah *experimental experience* yang (Kemenparekraf, 2023). Peningkatan layanan ini bisa terjadi jika didorong dari strategi yang diterapkan oleh manajemen perusahaan.

Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi dihimbau untuk menjaga karyawan mereka dan menghargai pekerjaan mereka karena mereka adalah fondasi untuk kelangsungan hidupnya. Untuk meningkatkan *organizational performance*, manajemen organisasi memiliki peran yang cukup besar dengan cara menganalisis keterampilan, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan kemudian membuat strategi yang tepat untuk mengurangi kesenjangan yang terjadi (Xin *et al.*, 2022). *Organizational performance* belum tentu bisa baik tanpa ada dukungan dari manajemen.

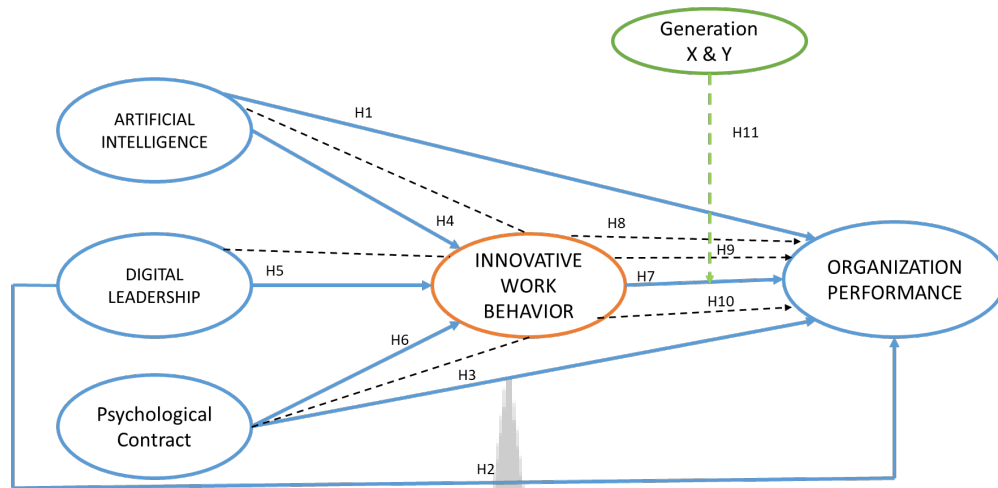
Berdasarkan literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya, diketahui bahwa *artificial intelligence* merupakan salah satu sumber daya yang harus mulai diperhatikan perusahaan. Kemunculan teknologi dalam hal yang akan dibahas adalah *artificial intelligence* memungkinkan adanya perubahan dalam strategi perusahaan baik dari sisi operasional maupun non operasional. Hal ini dikarenakan perkembangan dari *artificial intelligence* menjadi pendekatan-pendekatan inovasi terbaru yang dibutuhkan dalam pengembangan produk terutama pada usaha jasa. Penerapan *artificial intelligence* dapat membantu perusahaan dalam melakukan efisiensi dan juga meningkatkan kepuasan pelayanan customer dalam industri jasa. Kepuasan layanan memiliki kaitan erat dari produktifitas karyawan yang berkaitan dengan perilaku karyawan dan kinerja karyawan (Ruel & Njoku, 2020).

Melalui referensi dari penelitian sebelumnya, ada beberapa karya penelitian terkait *artificial intelligence* dan pengaruhnya terhadap *organizational performance*, seperti yang dilakukan oleh Almheiri *et al.*, (2024), Xin *et al.*, (2022) dan Marchiori, *et al.*, (2022). Penelitian ini akan mengembangkan konsep model yang meneliti dari konsep perilaku karyawan melihat bagaimana peran pimpinan dan juga sisi psikologis individu karyawan. Peran pimpinan yang akan dibahas adalah *digital leadership* sebagai pemimpin yang memiliki inisiatif dalam hal inovasi berupa pendekatan teknologi yang diharapkan dapat berkontribusi. Hal ini sejalan dengan literatur terdahulu yang menyatakan bahwa *digital leadership* berperan dalam *organizational performance* terutama setelah masa pandemi yang membutuhkan inovasi dan teknologi yang adaptif seperti yang dibutuhkan pada industri pariwisata Indonesia (Lathabhavan & Kuppusamy, 2024).

Kebaruan dari penelitian ini adalah penambahan variabel bebas *psychological contract* dan variabel mediasi *innovative work behavior*. Berdasarkan dari penelitian terdahulu dijelaskan bahwa salah satu aspek pengukuran *organizational performance* bisa dilihat dari kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh unsur psikologis berupa *psychological contract* (Zhao, Chunxing. & Lyu, 2022). Maka penelitian ini akan menambahkan variabel *psychological contract* sesuai dengan hasil penelitian terdahulu bahwa *psychological contract* menjadi variabel yang mempengaruhi dalam pencapaian suatu organisasi, dan *psychological contract* menjadi salah satu mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi terhadap karyawan (Mahmoud *et al.*, 2021). Selain itu, kebutuhan akan inovasi yang menjadi fenomena praktis dalam industri hotel berkaitan dengan penerapan *artificial intelligence* yang memiliki pergerakan sangat dinamis maka akan diperdalam dengan memperkenalkan variabel tambahan berupa *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi. Hal ini untuk dapat mengukur apakah asumsi bahwa *innovative work behavior* menjadi faktor yang dapat memperkuat *organizational performance* pada industri hotel. Model pada penelitian ini menawarkan suatu kerangka konseptual yang lebih holistik dengan adanya kebaruan dari variabel bebas dan variabel mediasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka, secara diagramatik hubungan antara variabel tersebut digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual**



Sumber: Almheiri *et al.*, 2024; Lathabhavan & Kuppusamy, 2024; Mahmoud *et al.*, 2021 (diolah peneliti, 2024)

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan pada berbagai teori serta hasil penelitian sebelumnya, maka telah disusun rerangka konseptual penelitian menjadi 11 (sebelas) hipotesis. Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 2.5.1 Pengaruh positif *Artificial Intelligence* terhadap *Organizational Performance*

Hubungan antara *IT* dan kinerja organisasi menjadi pembahasan yang terus di bahas pada berbagai penelitian saat ini. Dalam teori manajemen informasi mulai membahas seberapa banyak dan seberapa baik karyawan bekerja merupakan jalur penting menuju produktivitas yang lebih tinggi dan nilai perusahaan (Tong *et al.*, 2021). Perkembangan teknologi dan perubahan inovasi dalam teknologi dengan munculnya *artificial intelligence* memunculkan banyak penelitian yang membahas tentang pengaruh *artificial intelligence* terhadap kinerja organisasi yang

diidentifikasi dari kemunculan peningkatan produktifitas pada *employee performance*, dan mengidentifikasi nilai bisnis dari proyek-proyek transformasi yang dimungkinkan oleh *artificial intelligence*. Dalam hal ini, evaluasi dan umpan balik *employee performance*, yang mencakup pengumpulan informasi tentang perilaku mereka dalam pekerjaan, menilai kinerja mereka, dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang apa yang perlu diubah untuk meningkatkan kinerja mereka merupakan bagian penting dari manajemen perusahaan (Tong *et al.*, 2021).

Berbagai tinjauan literatur terkait penerapan *artificial intelligence* di bidang industri jasa telah dilakukan. Salah satunya, pada penelitian terdahulu yang dilakukan pada karyawan perusahaan konsultan keuangan di daerah ASIA, yang menunjukkan bahwa *artificial intelligence* membantu perusahaan dalam melayani pemangku kepentingan eksternal, terutama pelanggan, dengan menghasilkan produk dan layanan yang lebih berkualitas dan mengurangi biaya serta membantu salah satu strategi dalam bidang HR terkait aplikasi pemberian umpan balik kepada karyawan. Penelitian tersebut yang diberikan pada karyawan level menengah dan level atas yang menghasilkan temuan bahwa terdapat efek positif pada *employee performance* dikarenakan penerapan *artificial intelligence* dalam pekerjaannya dibandingkan dengan hanya mengerahkan manajer “manusia” untuk memberikan umpan balik tanpa ada bantuan dari teknologi berupa *artificial intelligence* (Tong *et al.*, 2021). Selain itu, perusahaan yang memiliki kesadaran akan penerapan *artificial intelligence* mengacu kepada arah positif bagi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan mengadopsi AI dengan kecepatan analisis data, otomatisasi kerja, dan potensinya sebagai alat pendukung bagi



karyawannya yang dengan harapan hasil maksimal pada *organizational performance* (Emilisa *et al.*, 2024).

Selain itu, pada penelitian terdahulu berkaitan dengan kinerja karyawan ditemukan bahwa *artificial intelligence* memiliki dampak positif pada fleksibilitas dan otonomi terkait pekerjaan, kreativitas dan inovasi, serta peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan yang berdampak pada peningkatan *organizational performance*. Penelitian tersebut dilakukan di industri jasa perbankan di Indonesia (Wijayati *et al.*, 2022). Penelitian lain yang dilakukan oleh Elegunde & Osagi (2020) pada karyawan bank namun di daerah berbeda yaitu di Nigeria juga ditemukan bahwa *artificial intelligence* digunakan dalam perusahaan untuk membantu memecahkan masalah operasional perusahaan, serta membantu dalam penanganan masalah dari sisi pemasaran dan efisiensi pelayanan kepada pelanggan. Hal ini ditunjang pada penelitian terdahulu pada industri sektor publik di Arab yang memberikan dukungan empiris untuk gagasan bahwa *artificial intelligence* memiliki hubungan tidak langsung terhadap *organizational performance* dengan adanya variabel mediasi lain yang memberikan hubungan positif (Almheiri *et al.*, 2024).

Terdapat penelitian lain di bidang industri perhotelan di Eropa yang dilakukan oleh Ruel & Njoku (2020), dimana subjek penelitian adalah karyawan serta pelanggan yang bekerja di industri hotel di Eropa. Pada penelitian ini walaupun merupakan model penelitian konseptual namun menghasilkan temuan bahwa penerapan *artificial intelligence* dan inovasi teknologi dalam peran pelayanan memberikan dampak dan berhubungan dengan kualitas layanan dan kepuasan

pelanggan yang terlihat juga memiliki hubungan dengan karyawan seperti keterlibatan, retensi, dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini tidak secara eksplisit mengukur dampak pada *organizational performance*, namun dinyatakan bahwa berpengaruh secara tidak langsung dari penerapan *artificial intelligence* terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya berujung pada peningkatan *organizational performance* (Ruel & Njoku, 2020). Namun, hasil dari penelitian tersebut, diperjelas bahwa ada hubungan antara *artificial intelligence* dengan *organizational performance* dengan hasil pada penelitian yang dilakukan di industri pariwisata di Arab 2 tahun setelah nya yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* dan strategi pemasaran memiliki hubungan positif dengan *organizational performance* (Nuseir & Refae, 2022).

Berdasarkan hal tersebut ditemukan bahwa terdapat kaitan antara variabel *artificial intelligence* dan *organizational performance* dalam industri jasa dimana berdasarkan saran dan limitasi dari penelitian sebelumnya menyatakan bahwa perbedaan jenis industri dapat memberikan pengaruh hasil yang berbeda. Ditunjang dengan kajian literatur yang dilakukan Limna (2023) di industri perhotelan yang mengungkapkan bahwa industri perhotelan sebagai salah satu industri yang menilai *organizational performance* dinilai dari kepuasan layanan yang dirasakan pelanggan dimana hal itu berasal dari kinerja para karyawan yang baik. Berkaitan dengan berbagai kajian literatur terdahulu dan hasil penelitian yang dilakukan maka pada penelitian ini akan secara khusus mengukur kaitan variabel *artificial intelligence* dan *organizational performance* di industri perhotelan di Jakarta. Oleh karena itu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Artificial intelligence* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*.

### **2.5.2 Pengaruh positif *Digital leadership* terhadap *Organizational Performance***

Dalam beberapa dekade terakhir, para ahli kepemimpinan telah mencoba untuk memantau dampak dari proses digitalisasi dengan berfokus pada peran kemampuan para pemimpin dalam mengintegrasikan transformasi digital ke dalam perusahaan mereka dan pada saat yang sama menginspirasi karyawan untuk merangkul perubahan, yang sering kali dilihat sebagai ancaman terhadap status quo. Jelas bahwa organisasi berubah karena kemajuan teknologi, dan hal ini membutuhkan penggunaan kepemimpinan digital yang sistematis, yang berkontribusi dalam meningkatkan manfaat dari perkembangan yang dihasilkan dari digitalisasi dan penggunaan teknologi di berbagai sektor. Untuk memastikan keberhasilan, perlu memperhatikan penggunaan teknologi informasi di sektor target dengan cara yang tepat. Hal ini menggambarkan bahwa proses penggunaan digital leadership dengan benar dan bijaksana untuk menghindari masalah yang mungkin timbul akibat penerapannya.

Pengembangan kepemimpinan digital terdiri dari pengintegrasian budaya digital dan kompetensi untuk menggunakan teknologi digital sebagai bagian dari gaya kepemimpinan untuk menghasilkan nilai positif. Penelitian terdahulu yang menyelidiki faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi UMKM di India selama pandemi, mengungkapkan adanya hubungan positif antara *digital*

*leadership* dan *organizational performance* (Lathabhavan & Kuppusamy, 2024).

Hal ini bisa diasumsikan bahwa kemampuan dari pimpinan yang mampu menyediakan informasi cepat dan baik dari segi teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan SDM serta untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan di Malaysia pada level manajerial dinyatakan hasil penelitian bahwa kapabilitas, pengalaman, prediktabilitas, dan visi *digital leadership* tidak secara langsung memengaruhi *organizational performance* (Senadjki *et al.*, 2024). Namun, pengaruh tidak langsung diperoleh jika melalui transformasi digital. Meskipun transformasi digital dan budaya organisasi hijau (GOC) berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, GOC, prediktabilitas pemimpin, dan visi pemimpin berpengaruh positif terhadap transformasi digital. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa transformasi digital memediasi hubungan antara kapabilitas, pengalaman, prediktabilitas, dan visi dengan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa industri yang berbeda dapat mengakibatkan hasil yang berbeda akan pengaruh dari *digital leadership* terhadap *organizational performance* (Senadjki *et al.*, 2024).

Keterbatasan atau masih sedikitnya ditemukan penelitian yang membahas kedua variabel, serta adanya kontradiksi dalam penelitian terdahulu maka penelitian ini akan membahas hubungan kedua variabel pada industri jasa lebih spesifik di industri perhotelan di Jakarta pada karyawan level manajer untuk menguji asumsi sebelumnya. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*.

### 2.5.3 Pengaruh positif *Psychological Contract* terhadap *Organizational Performance*

Investigasi hubungan antara *psychological contract* dan *organizational performance* dalam konteks *non profit organizational* adalah tujuan penting lainnya dari penelitian ini. Tinjauan literatur menunjukkan bahwa hanya sedikit penelitian yang mengeksplorasi hubungan langsung antara kedua variabel ini. Namun, penelitian mengenai hubungan kedua variabel ini dengan variabel lain (seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB/ *organizational citizenship behavior*) menunjukkan bahwa ada hubungan di antara keduanya. Sebagai contoh, penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap *psychological contract* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, kepercayaan organisasi dan niat untuk tetap bekerja di kantor, dengan meningkatnya kualitas *psychological contract* karyawan, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi dan niat untuk tetap berada di kantor juga meningkat. Sebaliknya, jika kualitas *psychological contract* agak rendah, tingkat perputaran karyawan akan meningkat (Tsai & Lin, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Tsai & Lin (2014) pada karyawam Non-Profit Organisasi Taiwan Lifeline International ditemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological contract* dan *organizational performance*.

Beberapa tahun kemudian dilakukan penelitian oleh Cho & Hadikusumo (2023) pada karyawan dari perusahaan kontraktor dalam proyek-proyek konstruksi swasta di Myanmar, dimana hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa *psychological contract* antara kontraktor dan pemilik berhubungan secara signifikan dengan kinerja proyek pada proyek konstruksi. Selain itu hal ini didukung juga dengan penelitian sebelumnya pada karyawan Kementerian Pertanian Negara Bagian Lagos dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan *psychological contract* baik oleh karyawan maupun pemberi kerja mampu meningkatkan *organizational performance* secara positif (Ayansina *et al.*, 2020).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya dimana subyek penelitian beragam industri dan belum ditemukan dalam industri jasa, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H3: *Psychological contract* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*.

#### **2.5.4 Pengaruh positif *Artificial intelligence* terhadap *Innovative Work Behavior***

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sidi *et al.*, (2024) yang menguji variabel *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan industri di daerah Cina menemukan hasil penelitian yang menyatakan bahwa bahwa penerapan *artificial intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*.

Selain itu terdapat penelitian lain yang dilakukan pada staf akademik layanan pendidikan di daerah Northern Cyprus, Turki oleh Odugbesan *et al.* (2023) mengukur hubungan variabel *artificial intelligence*, *innovative work behavior* dan kepemimpinan transformasional. Hasil pada penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional dan *artificial intelligence* memiliki dampak yang signifikan terhadap *innovative work behavior*. Selain itu penelitian ini mengemukakan bahwa *artificial intelligence* sebagai faktor signifikan yang mendorong *innovative work behavior* pada karyawan.

Pada sisi ini peranan dari adanya inovasi teknologi untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi terkait perkembangan teknologi, kecepatan adaptasi teknologi termasuk peningkatan peraturan pemerintah serta meningkatnya persaingan global karena percepatan kemajuan teknologi tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu ditemukan masih sedikit yang membahas kaitan variabel *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior*. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Artificial intelligence* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

#### **2.5.5 Pengaruh positif *Digital leadership* terhadap *Innovative work behavior***

Penelitian yang dilakukan oleh Tugba & Hasan (2022) pada karyawan di perusahaan tekstil di Turki membahas hubungan antara tempat kerja digital, *digital leadership* dan *innovative work behavior*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *digital leadership* secara signifikan memprediksi *innovative work behavior*.

Hal ini dijelaskan karena inovasi merupakan kekuatan pendorong organisasi, dan literatur mengenai digitalisasi tempat kerja dan *digital leadership* yang masih sedikit pada penelitian ini ditekankan juga bahwa *digital leadership* secara signifikan mempengaruhi keempat dimensi dari *innovative work behavior* (Erhan *et al.*, 2022). Hal ini didasari dari pemikiran bahwa inovasi dimulai dari ide-ide kreatif, maka para pemimpin yang dapat mengikuti bisnis secara digital akan terbuka terhadap perubahan-perubahan baru di dalam organisasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Azis *et al.*, (2024) pada karyawan Bank Indonesia yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*. Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Syamsul, et, al., (2024) pada industri pelayanan pendidikan dengan subjek penelitian adalah dosen di Universitas daerah Yogyakarta. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa *digital leadership* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, dimana pada penelitian sebelumnya oleh Erhan *et al.*, (2022) menyatakan bahwa ada pengaruh secara signifikan antara kedua variabel.

Berdasarkan literatur dinyatakan bahwa pemimpin juga harus mampu membangun atmosfer kompetitif yang berkaitan dengan kerja kolaboratif antar karyawan melalui kegiatan-kegiatan organisasi seperti membuat komite-komite yang membangun inovasi organisasi, penguatan kompetensi, atau pelatihan-pelatihan yang sifatnya mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia dan manajerial organisasi (Hadi *et al.*, 2024).



Terdapatnya perbedaan hasil penelitian terdahulu menjadi landasan dimana dilakukan penelitian ini. Dikarenakan pada kedua penelitian terdahulu terdapat perbedaan dalam jenis industri antara pelayanan dan pembuatan produk. Serta masih sedikit penelitian terdahulu yang akhirnya menjadikan salah satu landasan dalam pengembangan hipotesa pada penelitian untuk dapat melihat hubungan kedua variabel dalam industri jasa perhotelan. Oleh karena itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

#### **2.5.6 Pengaruh positif *Psychological contract* terhadap *Innovative work behavior***

*Psychological contract* menunjukkan sejauh mana pemberi kerja memenuhi harapan dan kewajiban yang diyakini oleh karyawan sebagai hak mereka di tempat kerja; baik komitmen eksplisit maupun harapan implisit disertakan. Di era *service economy*, setiap karyawan diharapkan untuk fleksibel, mudah beradaptasi, dan lincah dalam berinteraksi dengan berbagai pelanggan memunculkan ide-ide revolusioner, memodifikasi produk/layanan yang sudah ada, atau mengembangkan produk/layanan baru (J. P. J. De Jong, 2006). Untuk mendorong perilaku ekstra peran seperti *innovative work behavior* sangat penting bagi karyawan untuk mengenali pemenuhan *psychological contract*.

Sejalan dengan hal tersebut, maka penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chien & Chin (2024) pada karyawan *hair stylist* salon di Thailand mengkaji kaitan

pengaruh *innovative work behavior* yang didasari dari *psychological contract*. Pada penelitian tersebut ditemukan hasil yang menunjukkan bahwa *psychological contract*, berpengaruh signifikan secara positif terhadap *innovative work behavior*.

Disisi lain, pada penelitian yang dilakukan oleh Sulistiawan & Andayani (2020) pada karyawan PT Pegadaian di Indonesia ditemukan bahwa *Psychological Contract* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *innovative work behavior* yang dimediasi oleh keterlibatan kerja. Pada penelitian ini terdapat variabel mediasi variabel keterlibatan kerja untuk mengukur pengaruh dari *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*.

Mengacu pada landasan penelitian terdahulu dimana ditemukan 2 hasil penelitian yang berbeda, maka pada penelitian ini akan dikembangkan penelitian yang melihat bagaimana pengaruh langsung dari variabel *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*. Oleh karena itu perumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H6: *Psychological contract* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative work behavior*.

#### **2.5.7 Pengaruh positif *Innovative work behavior* terhadap *Organizational performance***

Pada penelitian yang dilakukan oleh Waiyawuththanapoom *et al.*, (2020) pada karyawan organisasi publik di Thailand, ditemukan hasil bahwa *innovative work behavior* memiliki hubungan positif dengan *organizational performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memediasi

secara positif di antara hubungan antara iklim organisasi yang berhubungan dengan inovasi dan *organizational performance*.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan di Nigeria pada 10 organisasi di Negara Bagian Oyo dan Lagos, Nigeria. Organisasi tersebut terdiri dari industri jasa, keuangan, dan manufaktur Nigeria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara *IWB* dan *organizational performance* Nigeria (Adekanmbi & Ukpere, 2022).

Sehubungan dengan keterbatasan dari literatur sebelumnya, dan untuk memperkuat literatur yang ada maka penelitian ini mengembangkan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H7: *Innovative work behavior* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*

#### **2.5.8 Peran mediasi *Innovative work behavior* dalam pengaruh antara *Artificial intelligence* terhadap *Organizational performance***

Saat ini, *artificial intelligence* relevan dengan banyak hal dalam konteks industri. Berawal dari adanya kendaraan otonom seperti drone, mobil tanpa pengemudi hingga robotika diagnostik medis, menciptakan karya seni, membuktikan teorema matematika, bermain game, mesin pencari seperti *google search*, asisten *online* seperti Siri, pengenalan gambar dalam fotografi, prediksi penundaan penerbangan, prediksi keputusan peradilan, alat pemasaran *online*, hingga *Video Assistant Referee* (VAR) yang baru-baru ini diperkenalkan ke dalam bidang olahraga lapangan untuk membantu keputusan wasit, dan masih banyak lagi

(Elegunde & Osagie, 2020). Banyak sektor yang mulai menerapkan mulai dari sektor industri kesehatan hingga otomotif, keuangan dan ekonomi, pemasaran, hingga jasa perhotelan serta termasuk penelitian dan pendidikan di mana para mahasiswa menerima kuliah antarmuka *online*. Berdasarkan literatur terdahulu dalam dunia pariwisata dan perhotelan dinyatakan *Artificial intelligence* membantu orang untuk bekerja lebih cerdas, menghasilkan hasil bisnis yang lebih baik dan mengharuskan mereka untuk mengembangkan kompetensi dan kemampuan baru, mulai dari keahlian teknologi hingga keterampilan sosial dan emosional, serta keterampilan kreatif (Ruel & Njoku, 2020).

*Artificial intelligence* sebagai salah satu inovasi teknologi sering dianggap sebagai ancaman terhadap model atau cara yang sudah ada dalam menjalankan tugas atau melakukan tindakan, namun sebenarnya inovasi teknologi justru mewujudkan peluang untuk meningkatkan dan memperbaiki layanan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen *et al.*, (2024) pada karyawan di Industri Cina yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* secara signifikan meningkatkan inovasi dan kinerja di antara para karyawan.

Selain itu, penelitian lainnya oleh Odugbesan *et al.*, (2023) yang dilakukan pada staf akademik di Universitas daerah Northern Cyprus memberikan bukti bahwa *artificial intelligence* terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap *innovative work behavior*. Serta penelitian lainnya oleh Tong *et al.*, (2021) yang dilakukan pada perusahaan jasa konsultan menunjukkan bahwa *artificial intelligence* membantu meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan nilai bagi perusahaan. Penelitian lain pada perusahaan IT di Brazil ditemukan hasil bahwa penerapan

teknologi yang secara positif mempengaruhi inovasi perilaku dalam organisasi, serta inovasi merupakan pendorong dari *organizational performance* (Marchiori et al., 2022).

Berdasarkan literatur terdahulu yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* menjadi salah satu faktor yang mendukung dalam peningkatan *organizational performance*, maka dalam latar belakang penelitian ini dimana industri perhotelan membutuhkan inovasi teknologi dan perilaku inovatif dari karyawan. Berdasarkan hal tersebut, masih sulit ditemukan penelitian yang mengkaitkan variabel *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi maka hal ini menjadi kebaruan dalam penelitian sehingga dirumuskan hipotesis yang ingin menjelaskan keterkaitan antara variabel *artificial intelligence* dengan *organizational performance* jika dimediasi oleh *innovative work behavior*. Rumusan hipotesis tersebut sebagai berikut:

H8: *Artificial intelligence* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior*.

#### **2.5.9 Peran Mediasi *Innovative work behavior* dalam pengaruh antara *Digital leadership* terhadap *Organizational performance***

Pada penelitian yang dilakukan oleh Azis (2024) di temukan hasil bahwa *innovative work behavior* berperan sebagai mediasi pada pengaruh dari *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan pada penelitian tersebut bahwa *Innovation Work Behaviour* dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Digital Leadership* terhadap *employee performance* melalui beberapa

mekanisme yang menghubungkan antara pemimpin digital, inovasi, dan kinerja baik individu maupun secara luas organisasi. Asumsi yang terjadi jika pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik cenderung lebih siap dalam menghadapi tantangan inovasi, sehingga mendukung terbentuknya *innovative work behavior*, serta lingkungan kreatif yang dibuat oleh pimpinan digital merangsang karyawan untuk meningkatkan kreatifitas.

Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh Waiyawuththanapoom *et al.*, (2020) pada karyawan organisasi publik di Thailand, ditemukan hasil bahwa *innovative work behavior* memiliki hubungan positif dengan *organizational performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memediasi secara positif di antara hubungan antara iklim organisasi, bagaimana pemimpin menjaga keseimbangan dan hal yang berhubungan dengan inovasi dengan *organizational performance*.

Hal ini sejalan dengan literasi pada penelitian oleh Muhamad *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa *digital leadership* bisa memberikan pengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance*. Pada penelitian ini dinyatakan bahwa pemimpin perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan yang inovatif demi meningkatkan produktivitas dan kepuasan dalam bekerja, hal ini juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap misi dan nilai-nilai perusahaan serta keinginan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan dalam jangka panjang yang berdampak pada peningkatan *organizational performance*.

Karafakioglu & Afacan Findikli (2024) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *digital leadership* memiliki dampak positif pada karyawan dalam organisasi

melalui tindakan digital mereka. Selain itu *innovative work behavior* yang terjadi dalam organisasi memiliki efek positif pada karyawan. Pada penelitian ini disarankan bahwa sikap dan perilaku *digital leader* memiliki efek positif pada kinerja organisasi karena adanya peningkatan *employee performance*.

Selama proses berinovasi, hal pertama yang terjadi dalam organisasi adalah pemikiran dan ide inovatif harus dibagikan secara bebas di dalam organisasi dan didukung oleh pemimpin dengan cara yang berubah menjadi tindakan yang menguntungkan organisasi. Berdasarkan pemikiran ini, *innovative behavior* memicu perubahan dan transformasi dalam proses, produk, dan layanan serta meningkatkan manajemen dan inovasi dalam organisasi. Oleh karena itu, muncul pengembangan hipotesis yang merumuskan *innovative work behavior* sebagai mediasi pengaruh antara *digital leadership* dan *organizational performance*, dengan hipotesis sebagai berikut:

H9: *Digital leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior*

#### **2.5.10 Peran Mediasi *Innovative work behavior* dalam pengaruh antara *Psychological Contract* terhadap *Organizational performance***

Penelitian yang dilakukan oleh Tsai & Lin (2014) pada karyawan Non-Profit Organisasi Taiwan Lifeline International menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological contract* dan *organizational performance*. Selain itu ditemukan kaitan antara variabel *innovative work behavior* dan *psychological contract* dalam penelitian yang dilakukan oleh Chien & Chin

(2024) pada karyawan *hair stylist* salon di Thailand bahwa *psychological contract*, berpengaruh signifikan secara positif terhadap *innovative work behavior*.

Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Sulistiawan & Andayani (2020) pada karyawan PT Pegadaian di Indonesia ditemukan bahwa *Psychological Contract* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *innovative work behavior*.

Berdasarkan ketiga penelitian ditemukan bahwa adanya kaitan langsung antara variabel *Psychology contract*, *innovative work behavior* dan *organizational performance*. Namun adanya penelitian yang berbeda yang menyatakan bahwa terdapat kaitan atau hubungan tidak langsung antara *psychological contract* dengan *innovative work behavior*. Hal ini menjadikan penelitian ini mengembangkan gagasan hipotesa yang ingin mengkaji keterkaitan antara variabel dan bagaimana pengaruhnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung dimana variabel yang menjadi mediasi adalah *innovative work behavior*. Oleh karena itu dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H10: *Psychology contract* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior*

#### **2.5.11 Peran Moderasi Generasi X & Y dalam pengaruh antara *Innovative work behavior* terhadap *Organizational performance***

*Organizational performance* tidak hanya dipengaruhi oleh variabel-variabel di tingkat organisasi, tetapi juga oleh variabel-variabel di tingkat individu. Pada perspektif variabel perusahaan, bisa diasumsikan dengan waktu berdirinya



perusahaan dan peringkat jabatan dipandang sebagai variabel yang relatif besar. Sedangkan dari perspektif variabel individu, variabel yang relatif jelas adalah jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja (Zhao, Chunxing. & Lyu, 2022). Pada saat keberagaman tenaga kerja telah menghadapi tiga generasi berbeda, generasi *baby boomers*, generasi X dan generasi Y atau milineal, serta Gen Z. Perbedaan generasi ini memiliki kepribadian dan watak yang berbeda. Secara psikologis, perusahaan memiliki tugas berat untuk dapat menjembatani perbedaan generasi sehingga *organizational performance* tetap terjaga (Robinson & Schänzel, 2019).

Pada penelitian yang dilakukan di Industri Hotel di USA, ditemukan hasil penelitian bahwa ketidakamanan kerja yang dirasakan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja yang dirasakan dan ketidakamanan kerja yang dirasakan secara tidak langsung mempengaruhi intensi turnover melalui variabel perantara keterlibatan kerja yang dirasakan (Koo *et al.*, 2021). Penelitian ini dilakukan pada karyawan level staf hingga manajer dan dalam hasilnya ditemukan tidak ada perbedaan dalam persepsi karyawan dari sisi usia dan level jabatan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Emilisa *et al.*, (2024) pada sejumlah karyawan generasi X di Jakarta menunjukkan bahwa karyawan Gen X di Jakarta merasa bahwa tantangan penilaian terhadap AI merupakan tantangan yang membawa ke arah positif bagi pekerjaan mereka. Dalam penerapannya, AI dianggap sebagai media untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Melalui tantangan penilaian AI, karyawan mendapatkan pengalaman baru yang berujung pada pengembangan strategi dalam melakukan pekerjaan.

Berkaitan dengan hal tersebut, secara umum, generasi milenial dicirikan oleh nilai-nilai dan sudut pandang yang saling bertentangan tentang pekerjaan. Pada satu sisi, aspek-aspek seperti akuisisi keterampilan, preferensi terhadap gaya manajemen partisipatif, penghindaran hirarki, penekanan pada keadilan, kepercayaan, dan rasa hormat pribadi, serta pencarian keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi hal yang krusial dalam menentukan bagaimana seharusnya sebuah tempat kerja yang ideal (Lyons *et al.*, 2019).

Namun jika dilihat dari aspek integritas pekerja milenial jauh lebih disibukkan dengan keharusan untuk mengorbankan integritas pribadi mereka di tempat kerja dibandingkan dengan keharusan untuk bekerja di sebuah organisasi yang mungkin menghadapi masalah integritas bisnis, sedangkan Generasi Y belajar menemukan tempat mereka dalam budaya perusahaan, dan menyelaraskan ekspektasi positif dan etis mereka dengan praktik dan operasi sehari-hari (Torsello, 2019).

Berdasarkan pemahaman ini, dari hasil literatur dan penelitian terdahulu bahwa perbedaan generasi bisa mengakibatkan adanya perbedaan persepsi baik motivasi dan integritas. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka perbedaan generasi bisa mengakibatkan perbedaan dalam persepsi karyawan baik terhadap dirinya sendiri dari segi motivasi, integritas, atau terhadap atasan maupun terhadap organisasinya sendiri baik dari segi budaya, etika dan aturan dalam organisasi. Oleh karena itu dalam penelitian ini akan membahas peranan generasi dalam melihat apakah akan memperkuat antar variabel yang ada atau melemahkan hubungan antar

variabel *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*. Sehingga dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

H11: Terdapat pengaruh positif antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* yang dimoderasi oleh generasi X & Y



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan korelasional kuantitatif dengan pengujian hipotesis menggunakan klausalitas. Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data dalam bentuk angka (J. Hair *et al.*, 2014; Shukla, 2018). Metode ini mengandalkan pengukuran objektif dan analisis statistik terhadap data yang diperoleh melalui kuesioner, survei, tes, atau instrumen penelitian lainnya (J. Hair *et al.*, 2014; Sekaran & Bougie, 2017). Penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* dimana dilakukan dalam satuan waktu yang dimulai tanggal 1 November 2024 sampai dengan 30 Januari 2025. Penelitian ini dilakukan dengan fokus pada stratejik manajemen yang dilakukan pada objek penelitiannya berupa Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Jakarta. Objek penelitian ini merupakan individu dari level menengah hingga level tertinggi. Jenis data dalam penelitian ini merupakan data primer yang didapatkan dari survei terhadap para pimpinan di Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Jakarta.

Sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Sumber data primer adalah sumber data langsung yang diperoleh secara langsung (Sekaran & Bougie, 2017). Data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner dan akan digunakan sebagai data utama dalam penelitian disertasi ini. Metode dalam mendapatkan responden dari kuesioner ini adalah dengan melakukan survei penyebaran kuesioner kepada responden atau sampel. Sampel dalam

penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel dengan *non probability sampling* dengan teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan yang diambil dengan menggunakan kriteria tertentu. Kuesioner penelitian ini dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan *google form/g-form*. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data yang paling umum digunakan di dalam penelitian bisnis (Blumberg et al., 2014). Kuesioner yang dibuat tidak meminta nama responden dan organisasi tempat bekerja untuk memastikan bahwa responden memberikan jawaban yang obyektif. Selain itu, dalam surat pengantar yang dilampirkan dalam *g-form* juga dinyatakan bahwa data yang dikumpulkan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya untuk keperluan akademis.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi apakah terdapat hubungan tertentu antar variabel, melalui pengujian hipotesis yaitu mengukur pengaruh antara dua variabel yaitu variabel independen terhadap variabel dependen dalam rangka menguji pengaruh langsung (*direct effect*) serta menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mediasi variabel tertentu untuk menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Sekaran & Bougie, 2017).

Penelitian ini melakukan beberapa modifikasi dari beberapa penelitian terdahulu. Penelitian oleh Nuseir & Refae (2022) antara *artificial intelligence* dengan *organizational performance* dengan hasil pada penelitian yang dilakukan di industri pariwisata di Arab 2 tahun setelah nya yang menyatakan bahwa *artificial*

*intelligence* dan strategi pemasaran memiliki hubungan positif dengan *organizational performance*. Lalu penelitian yang mengukur *digital leadership* memiliki peran dalam *organizational performance* pada industri pariwisata Indonesia (Lathabhavan & Kuppusamy, 2024). Selain itu, pengembangan variabel baru yaitu oleh *psychological contract* memiliki hubungan positif yang signifikan antara terhadap *organizational performance*, hal ini dikemukakan pada penelitian Tsai & Lin (2014) pada karyawan Non-Profit Organisasi Taiwan Lifeline International.

Penelitian lainnya oleh Erhan, *et al.*, (2022) yang menguji *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *digital leadership* secara signifikan mempengaruhi *innovative work behavior*. Penelitian terakhir oleh Chen *et al.*, (2024) yang menguji variabel *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa penerapan *artificial intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*.

Modifikasi beberapa penelitian tersebut menghasilkan penelitian dengan menerapkan variabel-variabel berikut *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract* dan *organizational performance* dengan mediasi oleh *innovative work behavior* pada karyawan Hotel Bintang 4 dan Bintang 5 di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk melihat bagaimana pengaruh dari satu variabel terhadap variabel lainnya (Sekaran & Bougie, 2017).

### 3.2 Pengukuran Variabel

Karakteristik objek penelitian ini adalah pimpinan tingkat menengah hingga tertinggi yang mengambil keputusan strategis baik pada unit kerjanya maupun pada level organisasi secara holistik.

Pada penelitian ini variabel-variabel yang digunakan berdasarkan fungsinya terbagi ke dalam tiga kelompok dan untuk analisa dengan menggunakan skala Likert, menurut Sekaran dan Bougie (2017), dinyatakan bahwa skala Likert berguna dalam mengukur sikap, pendapat dan persepsi individu atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial, yang meliputi 5 tingkat pilihan respons dengan skala interval dengan skala Likert pilihan sebagai berikut:

- a. 1 = Sangat Tidak Setuju (*strongly disagree*)/ (STS);
- b. 2 = Tidak Setuju (*disagree*)/ (TS);
- c. 3 = Cukup Setuju (*Neither Agree Nor Disagree*)/ (CS);
- d. 4 = Setuju (*Agree*)/ (S); dan
- e. 5 = Sangat Setuju (*Strongly Agree*)/(SS),

#### 3.2.1 Pengukuran Variabel Independen

##### 3.2.1.1 *Artificial Intelligence*

Variabel *artificial intelligence* diadopsi dari beberapa penelitian yaitu penelitian Wijayati *et al.*, (2022) dan Chen *et al.*, ( 2024) yang disesuaikan dengan subjek penelitian menghasilkan 8 pernyataan seperti tabel berikut:

**Tabel 3.1 Variabel *Artificial Intelligence***

| No | Kode | Pernyataan   |
|----|------|--|
| 1  | AI1  | <i>Artificial Intelligence</i> menyediakan data dan informasi yang akurat                            |
| 2  | AI2  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat membantu saya dalam mengambil keputusan penting di perusahaan   |
| 3  | AI3  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat melindungi privasi diri sendiri dan orang lain                  |
| 4  | AI4  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan                     |
| 5  | AI5  | Pihak berwenang/ Para pemangku kekuasaan dapat dengan mudah mengaudit <i>artificial intelligence</i> |
| 6  | AI6  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat menggantikan pekerjaan karyawan                                 |
| 7  | AI7  | <i>Artificial Intelligence</i> di masa depan dapat berdampak negatif pada perusahaan                 |
| 8  | AI8  | <i>Artificial Intelligence</i> di masa depan dapat berdampak negatif pada industri perhotelan        |

### 3.2.1.2 *Digital Leadership*

Variabel *digital leadership* diadopsi dari penelitian Erhan *et al.* (2022) yang disesuaikan dengan subjek penelitian menghasilkan 5 pernyataan seperti tabel berikut:

**Tabel 3. 2 Variabel *Digital Leadership***

| No | Kode | Pernyataan  |
|----|------|---|
| 1  | DL1  | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan dalam organisasi tentang risiko teknologi informasi.  |
| 2  | DL2  | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses organisasi   |
| 3  | DL3  | <i>Digital leader</i> menentukan perilaku etis yang diperlukan untuk implementasi informasi dengan semua pemangku kepentingan   |
| 4  | DL4  | <i>Digital leader</i> memainkan peran informatif untuk mengurangi resistensi terhadap inovasi yang dibawa oleh teknologi informasi.   |
| 5  | DL5  | <i>Digital leader</i> berbagi pengalamannya sendiri tentang peluang teknologi yang akan meningkatkan kontribusi kepada rekan-rekannya dalam struktur organisasi pembelajaran. |



### 3.2.1.3 *Psychological Contract*

Variabel *psychological contract* diadopsi dari penelitian Mahmoud (2021) di mana terdiri dari dua dimensi yaitu *relational contracts* dan *transactional contract*. Indikator pada dimensi *transactional contract* terdiri dari 6 item dan pernyataan pada *relational contracts* terdiri dari 9 item yang berasal dari modifikasi penelitian Raja *et al.*, (2004) seperti tabel berikut:

**Tabel 3.3 Variabel *Psychological Contract***

| No | Dimensi                        | Kode  | Pernyataan   |
|----|--------------------------------|-------|--|
| 1  | <i>Transactional contracts</i> | PCT1  | Saya hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan dalam kontrak dan tidak lebih.                    |
| 2  |                                | PCT2  | Komitmen saya terhadap organisasi ini ditentukan oleh kontrak.   |
| 3  |                                | PCT3  | Kesetiaan saya kepada organisasi ini ditentukan oleh kontrak.  |
| 4  |                                | PCT4  | Saya lebih suka bekerja dengan jam kerja yang ditentukan secara ketat.                                       |
| 5  |                                | PCT5  | Saya hanya melakukan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan                                       |
| 6  |                                | PCT6  | Saya tidak mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi.   |
| 7  | <i>Relational contracts</i>    | PCT7  | Saya berharap dapat berkembang di organisasi ini   |
| 8  |                                | PCT8  | Saya merasa menjadi bagian dari tim dalam organisasi ini   |
| 9  |                                | PCT9  | Saya memiliki peluang untuk naik jabatan jika bekerja keras.   |
| 10 |                                | PCR10 | Bagi saya, bekerja untuk organisasi ini seperti menjadi anggota keluarga                                     |
| 11 |                                | PCR11 | Organisasi ini mengembangkan/memberi penghargaan kepada karyawan yang bekerja keras dan berusaha keras       |
| 12 |                                | PCR12 | Saya berharap untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini dengan masa kerja dan usaha untuk mencapai tujuan  |
| 13 |                                | PCR13 | Saya merasa perusahaan ini menghargai usaha yang dilakukan oleh karyawannya                                  |
| 14 |                                | PCR14 | Jenjang karir saya dalam organisasi dipetakan dengan jelas   |
| 15 |                                | PCR15 | Saya termotivasi untuk berkontribusi 100% kepada perusahaan ini dengan imbalan tunjangan kerja di masa depan |

### 3.2.2 Pengukuran Variabel *Mediating*

#### 3.2.2.1 *Innovative Work Behavior*

Variabel *innovative work behavior* diadopsi dari penelitian De Jong & Den Hartog (2010) di mana terdiri dari empat dimensi yaitu *idea exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation*. Pernyataan pada variabel ini secara total sebanyak 10 item seperti tabel berikut:

**Tabel 3.4 Variabel *Innovative Work Behavior***

| No | Dimensi                    | Kode  | Pernyataan  |
|----|----------------------------|-------|---|
| 1  | <i>Idea exploration</i>    | IWB1  | Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan.                     |
| 2  |                            | IWB2  | Saya sering memperhatikan masalah-masalah yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya sehari-hari |
| 3  | <i>Idea generation</i>     | IWB3  | Saya mencari metode, teknik, atau instrumen baru untuk mendukung pelaksanaan tugas.                 |
| 4  |                            | IWB4  | Saya mengusulkan solusi terbaik untuk setiap masalah.   |
| 5  |                            | IWB5  | Saya selalu menemukan pendekatan baru yang lebih efektif dalam melaksanakan tugas                   |
| 6  | <i>Idea championing</i>    | IWB6  | Karyawan lain selalu antusias dengan ide-ide inovatif saya dalam melaksanakan tugas                 |
| 7  |                            | IWB7  | Saya berusaha meyakinkan orang lain dengan mengajukan ide-ide inovatif                              |
| 8  | <i>Idea Implementation</i> | IWB8  | Ide-ide inovatif yang saya gunakan dalam menjalankan tugas menjadi acuan bagi karyawan lain.        |
| 9  |                            | IWB9  | Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru   |
| 10 |                            | IWB10 | Saya berusaha mengembangkan hal-hal baru di tempat kerja  |

### 3.2.3 Pengukuran Variabel Dependen

#### 3.2.3.1 *Organizational Performance*

Variabel *organizational performance* diadopsi dari penelitian Moideenkutty et, al., (2011) yang dikombinasikan dengan indikator dari penelitin Lee and Choi (2003) yang berasal dari penelitian (Almheiri et al., 2024) menghasilkan 9 item pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 3.5 Variabel *Organizational Performance***

| <i>No</i> | <i>Kode</i> | <i>Pertanyaan</i>  |
|-----------|-------------|--|
| 1         | OP1         | Organisasi kami selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan lebih dari sukses dari sebelumnya. |
| 2         | OP2         | Selama 2 tahun terakhir organisasi kami memiliki pangsa pasar yang lebih besar                   |
| 3         | OP3         | Organisasi kami tumbuh lebih cepat selama 2 tahun terakhir ini                                   |
| 4         | OP4         | Organisasi kami menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan 2 tahun sebelumnya.       |
| 5         | OP5         | Organisasi kami lebih inovatif selama 2 tahun terakhir   |
| 6         | OP6         | Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi berbasis AI                       |
| 7         | OP7         | Waktu tunggu pelanggan berkurang setelah adopsi teknologi AI                                     |
| 8         | OP8         | Operasional internal menjadi lebih efisien setelah adopsi teknologi AI                           |
| 9         | OP9         | Produktivitas staf meningkat setelah adopsi teknologi AI   |

### 3.3 Populasi, Sampel dan Metode Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini berupa unit analisis individu yaitu level manajerial pada Hotel Bintang 4 dan Hotel Bintang 5 di Jakarta. Berdasarkan data maka populasi penelitian ini terdiri dari 18 unit perusahaan dengan unit analisis individu yang merupakan karyawan level manajerial pada Hotel Bintang 4 dan Hotel Bintang 5 di Jakarta berdasarkan dari hasil wawancara pihak asosiasi perhotelan. Data hotel populasi terdiri dari Hotel Intercontinental, Santika Premier,

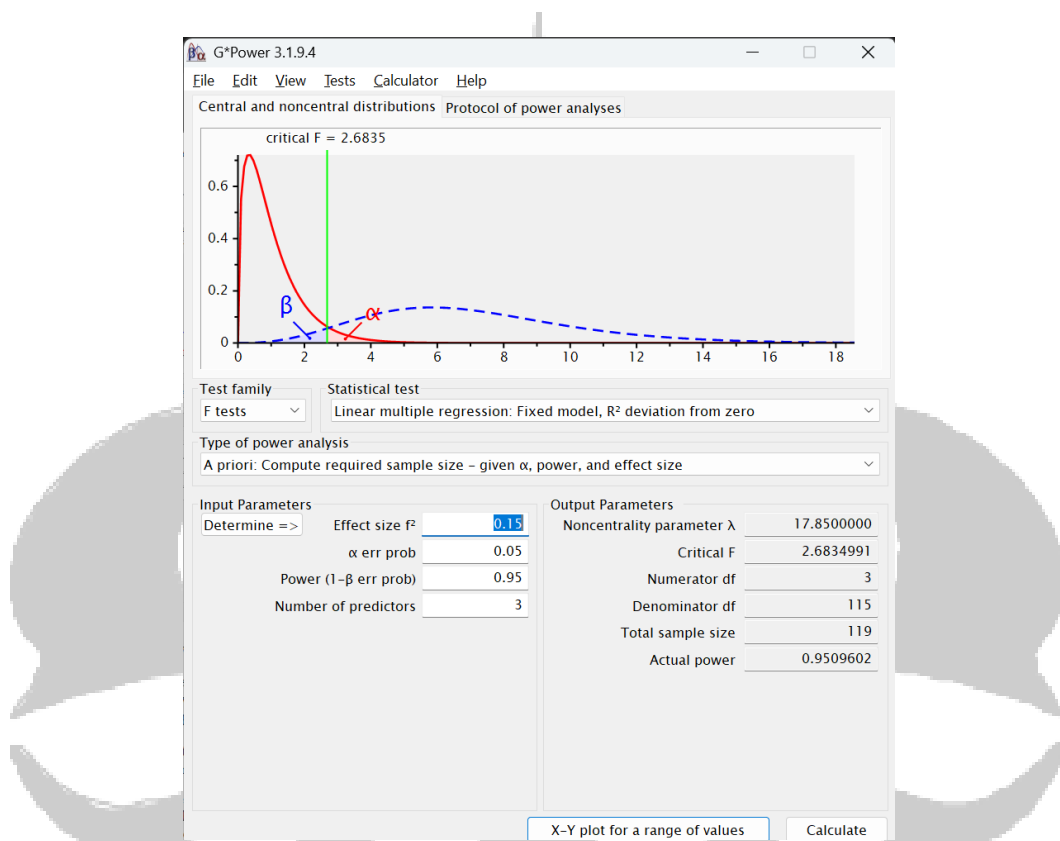
Santika, Accor Grup Hotel, Grand Aston, The Westin Jakarta, Le Meridien, Mercure, Mulia, Sheraton Grand Jakarta, The Ritz-Carlton Jakarta, Grand Hyatt Jakarta, Best Western Hotel, Fairmont, Double Tree by Hilton Jakarta, Four Season Hotel Jakarta, JW Marriot Hotel Jakarta, dan Novotel Jakarta.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel dengan *non probability sampling* di mana teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel secara sengaja sesuai dengan persyaratan sampel yang diperlukan yang diambil dengan menggunakan kriteria tertentu. Kriteria dalam sampel ini adalah 1) pimpinan menengah pada hotel bintang 4 dan bintang 5 ; 2) pimpinan tertinggi pada hotel bintang 4 dan bintang 5 di Jakarta.

Menurut Hair (2018) terdapat perkembangan terbaru dalam menentukan ukuran sampel melalui analisis daya atau *power analysis*. Analisis daya menentukan ukuran sampel minimum dengan mempertimbangkan bagian dari model dengan jumlah prediktor terbesar (Memon et al., 2020). Perhitungan dengan analisis daya membutuhkan informasi terkait *power*, *effect size*, dan tingkat signifikansi untuk menghitung jumlah sampel minimum yang dibutuhkan (J. Hair et al., 2014). *Power* (probabilitas kesalahan  $1-\beta$ ) adalah kemampuan statistik untuk menolak hipotesis nol dengan benar ketika hipotesis tersebut, lalu nilai 80 persen atau lebih menunjukkan tingkat kekuatan yang memadai dalam penelitian ilmu sosial (Memon et al., 2020). Lalu *effect size* mengukur besarnya efek yang sebenarnya dimiliki oleh variabel independen individu terhadap variabel dependen sehingga untuk memperkirakan ukuran sampel, perlu diketahui besarnya efek untuk mencapai kekuatan statistik sebesar 80 persen atau lebih besar. Tingkat signifikansi

( $\alpha$ ) berhubungan dengan probabilitas menolak hipotesis nol dimana pada penelitian ilmu sosial dan perilaku, signifikansi secara umum diterima pada 0,05 (5%) (J. Hair et al., 2014; J. F. Hair et al., 2018; Memon et al., 2020). Beberapa program statistik yang dapat mengakomodir perhitungan analisis daya tersebut salah satunya adalah *g-power*, berikut adalah perhitungannya.

**Gambar 3.1 Perhitungan ukuran sampel penelitian**



Sumber: olah data peneliti (2025)

Berdasarkan hal tersebut maka perhitungan dengan G-power dimana dalam penelitian ini memiliki 3 variabel independen atau 3 prediktor maka hasil menunjukkan bahwa minimal sampel dalam penelitian ini sebanyak 119. Berdasarkan hasil distribusi kuesioner jumlah responden yang mengisi sebanyak 124 responden di mana data ini masuk dalam kategori jumlah minimal ukuran

sampel. Data responden tersebut terdiri dari berbagai Manajer dari hotel bintang 4 dan bintang 5 di Jakarta yaitu, Hotel Intercontinental, Santika Premier, Santika, Accor Grup Hotel, Grand Aston, The Westin Jakarta, Le Meridien, Mercure, Mulia, Sheraton Grand Jakarta, The Ritz-Carlton Jakarta, Grand Hyatt Jakarta, Best Western Hotel, Fairmont, Double Tree by Hilton Jakarta, Four Season Hotel Jakarta, JW Marriot Hotel Jakarta, dan Novotel Jakarta. Berdasarkan hasil pengujian, maka data sampel yang dapat diolah dan valid dari yang mengisi kuesioner sebanyak 124 responden.

### **3.4 Metode Analisis Data**

Metode analisis data dalam penelitian ini terdiri dari dua metode analisis yaitu analisis masing-masing variabel menggunakan statistik deskriptif dan metode analisis. Statistik deskriptif pada penelitian ini menguji nilai rata rata (*mean*), deviasi standar, nilai maksimum, nilai minimum, dan karakteristik responden dengan alat SPSS versi 29.

Pengujian hipotesis dan analisis pengaruh antara variabel baik pengaruh langsung maupun tidak langsung menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) karena dapat menerangkan hubungan di antara banyak variabel (J. Hair et al., 2014). SEM merupakan teknik statistik multivariat yang memungkinkan analisis langsung variabel, parameter, dan kesalahan pengukuran. SEM dapat Menganalisis hubungan antara variabel laten dengan nilai yang disesuaikan, hubungan antara variabel dengan variabel lain, dan juga menentukan

besaran kesalahan pengukuran. Selain hubungan searah, SEM pun memungkinkan analisis hubungan dua arah yang umum dalam ilmu sosial dan perilaku (J. F. Hair et al., 2018; Sarstedt et al., 2022).

Pada proses analisis metode yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan pemrosesan data yang dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Hal ini dikarenakan jumlah sampel dalam penelitian yang berada di bawah 200 sehingga program pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) yang merupakan alat yang disederhanakan untuk menjalankan model dengan ukuran sampel yang kecil lebih direkomendasikan untuk digunakan sehingga diharapkan hasil penelitian bisa lebih akurat (Ketchen, 2013; Memon et al., 2020).

Pada konteks evaluasi model menggunakan pendekatan PLS, terdapat dua aspek utama yang dianalisis, yaitu evaluasi *outer model* dan evaluasi *inner model*. Proses evaluasi *outer model*, yang sering disebut sebagai evaluasi model pengukuran, bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya. Selain itu, *outer model* juga dapat diartikan sebagai pendekatan analisis yang bertujuan untuk menguji kualitas hubungan antara setiap indikator dengan konstruk laten yang diwakilinya.

### 3.4.1 Pengujian Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini, tahapan evaluasi outer model dilaksanakan melalui pengujian validitas dan reliabilitas, yang dirancang untuk memastikan bahwa hubungan antar indikator dan konstruknya dapat diandalkan dan valid sesuai dengan standar ilmiah yang berlaku. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Selain itu, *outer model* dapat didefinisikan sebagai evaluasi yang dilakukan guna untuk mengetahui hubungan setiap indikator dengan variabel latennya (Beckett et al., 2017; J. F. Hair et al., 2018; Sarstedt et al., 2022).

#### 3.4.1.1 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, dilakukan uji validitas konvergen (*Convergent Validity*), yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk memiliki hubungan yang signifikan dan relevan dalam mengukur variabel laten yang sama. Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Jogiyanto, 2011). *Convergent Validity* digunakan untuk mengukur tingkat validitas pada masing-masing variabel laten yang diukur melalui nilai AVE. Nilai AVE yang diharapkan lebih dari 0,5.



**Tabel 3.6 Hasil Uji *Convergent Validity***

| Variabel                          | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|-----------------------------------|---|
| <i>Artificial intelligency</i>    | 0.633                                   |
| <i>Digital leadership</i>         | 0.663                                   |
| <i>Innovative work behavior</i>   | 0.669                                   |
| <i>Organizational Performance</i> | 0.642                                   |
| <i>Psychological Contract</i>     | 0.547                                   |

Sumber: Olah Data SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil pengujian diketahui semua variable laten menghasilkan nilai AVE lebih dari 0,5, sehingga dapat dikatakan variabel tersebut valid berdasarkan nilai AVE.

Pengujian validitas untuk tiap indikator merupakan bagian penting dalam memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk dengan konsistensi yang tinggi. Untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif, penjelasan rinci mengenai prosedur, hasil, dan interpretasi uji validitas ini disajikan secara sistematis pada bagian pembahasan berikutnya. Pendekatan ini dirancang untuk menjamin transparansi dan akurasi dalam evaluasi kualitas pengukuran. Uji validitas indikator reflektif dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk

**Tabel 3.7 Nilai Minimum Factor Loading Berdasarkan Jumlah Sampel**

| <i>Factor Loading</i> | <i>Sample Size</i> |
|-----------------------|--------------------|
| 0,30                  | 350                |
| 0,35                  | 250                |
| 0,40                  | 200                |
| 0,45                  | 150                |
| <b>0,50</b>           | <b>120</b>         |
| 0,55                  | 100                |

Sumber: (J. Hair et al., 2014)

Suatu indikator dikatakan valid, apabila indikator menjelaskan variabel konstruksinya dengan nilai *loading factor*  $> 0,50$  (Frieman et al., 2022; J. Hair et al., 2014; Ketchen, 2013). Sedangkan indikator yang memiliki nilai *loading factor*  $\leq$  (lebih kecil dan sama dengan) 0,5 sebaiknya dihapuskan. Untuk menguji *convergent validity* juga digunakan nilai *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik atau *valid* apabila nilai *outer loading*  $> 0,7$ , namun teori lain mengemukakan bahwa nilai *outer loading* antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*/ validitas konvergen (Ghozali, 2015). Adapun hasil validitas konvergen untuk tiap variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

### **Variabel Artificial Intelligence**

Konstruksi *artificial intelligence* dalam penelitian ini diukur dengan total jumlah indikator sebanyak 8 (delapan) indikator. Berdasarkan uji validitas konvergen, maka diperoleh hasil *factor loading* untuk tiap indikator pada variabel *Artificial intelligence* yang disajikan ke dalam tabel berikut:

**Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Variabel AI**

| Kode | Indikator   | Syarat   | Factor Loading |
|------|---|----------|----------------|
| A11  | Artificial Intelengence menyediakan data dan informasi yang akurat                          | $> 0,50$ | 0.844          |
| A12  | Artificial Intelengence dapat membantu saya dalam mengambil keputusan penting di perusahaan | $> 0,50$ | 0.820          |
| A13  | Artificial Intelengence dapat melindungi privasi diri sendiri dan orang lain                | $> 0,50$ | 0.607          |

| Kode | Indikator  | Syarat | Factor Loading |
|------|--|--------|----------------|
| A14  | Artificial Intelengence dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan                            | > 0,50 | 0.805          |
| A15  | Pihak berwenang/ Para pemangku kekuasaan dapat dengan mudah mengaudit <i>artificial intelligence</i> | > 0,50 | 0.726          |
| A16  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat menggantikan pekerjaan karyawan                                 | > 0,50 | 0.000          |
| A17  | <i>Artificial Intelligence</i> di masa depan dapat berdampak negative pada perusahaan                | > 0,50 | 0.467          |
| A18  | <i>Artificial Intelligence</i> di masa depan dapat berdampak negative pada industri perhotelan       | > 0,50 | 0.520          |

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, diperoleh hasil beberapa indikator pada variabel *Artificial intelligence* memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50. Bagi variabel yang tidak memenuhi kriteria maka akan dibuang dikarenakan tidak lulus uji AVE. Variabel yang tidak memenuhi kriteria adalah “*Artificial Intelligence dapat menggantikan pekerjaan karyawan*”, “*Artificial Intelligence di masa depan dapat berdampak negative pada perusahaan*”. Berdasarkan data tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa sisa indikator pernyataan untuk variabel *Artificial intelligence* yang digunakan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan valid.

### **Variabel Digital Leadership**

Konstruksi Digital leadership dalam penelitian ini diukur dengan total jumlah indikator sebanyak 5 (lima) indikator. Berdasarkan uji validitas konvergen, maka diperoleh hasil *factor loading* untuk tiap indikator pada variabel Digital leadership yang disajikan ke dalam tabel berikut:

**Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Variabel Digital leadership**

| Kode       | Indikator   | Syarat | <i>Factor Loading</i> |
|------------|---|--------|-----------------------|
| <b>DL1</b> | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan dalam organisasi tentang risiko teknologi informasi.  | > 0,50 | 0.738                 |
| <b>DL2</b> | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses organisasi   | > 0,50 | 0.791                 |
| <b>DL3</b> | <i>Digital leader</i> menentukan perilaku etis yang diperlukan untuk implementasi informasi dengan semua pemangku kepentingan   | > 0,50 | 0.838                 |
| <b>DL4</b> | <i>Digital leader</i> memainkan peran informatif untuk mengurangi resistensi terhadap inovasi yang dibawa oleh teknologi informasi.   | > 0,50 | 0.808                 |
| <b>DL5</b> | <i>Digital leader</i> berbagi pengalamannya sendiri tentang peluang teknologi yang akan meningkatkan kontribusi kepada rekan-rekannya dalam struktur organisasi pembelajaran. | > 0,50 | 0.887                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, diperoleh bahwa hasil seluruh indikator pada variable *digital leadership* memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50 dimana dianggap cukup untuk memenuhi syarat validitas konvergen. Sehingga berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pernyataan untuk variabel *digital leadership* yang digunakan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan valid.

#### **Variabel Psychological Contract**

Variabel *psychological contract* pada penelitian ini diukur dengan total jumlah indikator sebanyak 15 (lima belas) indikator. Berdasarkan uji validitas konvergen, maka diperoleh hasil *factor loading* untuk tiap indikator pada variabel *psychological contract* yang disajikan ke dalam tabel berikut:

**Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Variabel Psychological Contract**

| Kode | Indikator  | Syarat | <i>Factor Loading</i> |
|------|--|--------|-----------------------|
| PC1  | Saya hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan dalam kontrak saya dan tidak lebih.               | > 0,50 | -0.237                |
| PC2  | Komitmen saya terhadap organisasi ini ditentukan oleh kontrak saya.  | > 0,50 | -0.004                |
| PC3  | Kesetiaan saya kepada organisasi ini ditentukan oleh kontrak.  | > 0,50 | -0.001                |
| PC4  | Saya lebih suka bekerja dengan jam kerja yang ditentukan secara ketat.                                       | > 0,50 | 0.014                 |
| PC5  | Saya hanya melakukan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan                                       | > 0,50 | -0.205                |
| PC6  | Saya tidak mengidentifikasikan diri dengan tujuan organisasi.  | > 0,50 | -0.346                |
| PC7  | Saya berharap dapat berkembang di organisasi ini   | > 0,50 | 0.731                 |
| PC8  | Saya merasa menjadi bagian dari tim dalam organisasi ini   | > 0,50 | 0.753                 |
| PC9  | Saya memiliki peluang untuk naik jabatan jika saya bekerja keras.  | > 0,50 | 0.726                 |
| PC10 | Bagi saya, bekerja untuk organisasi ini seperti menjadi anggota keluarga                                     | > 0,50 | 0.736                 |
| PC11 | Organisasi ini mengembangkan/memberi penghargaan kepada karyawan yang bekerja keras dan berusaha keras       | > 0,50 | 0.761                 |
| PC12 | Saya berharap untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini dengan masa kerja dan usaha untuk mencapai tujuan  | > 0,50 | 0.790                 |
| PC13 | Saya merasa perusahaan ini menghargai usaha yang dilakukan oleh karyawannya                                  | > 0,50 | 0.747                 |
| PC14 | Jenjang karir saya dalam organisasi dipetakan dengan jelas   | > 0,50 | 0.746                 |
| PC15 | Saya termotivasi untuk berkontribusi 100% kepada perusahaan ini dengan imbalan tunjangan kerja di masa depan | > 0,50 | 0.631                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, diperoleh hasil beberapa indikator pada variable *psychological contract* memiliki nilai *factor loading* lebih

besar dari 0,50 sedangkan berdasarkan teori indikator yang memiliki nilai dibawah 0,5 akan dibuang dikarenakan uji yang tidak lulus. Variabel-variabel yang dibuang adalah “*Saya hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan dalam kontrak saya dan tidak lebih*”, “*Komitmen saya terhadap organisasi ini ditentukan oleh kontrak saya*”, “*Kesetiaan saya kepada organisasi ini ditentukan oleh kontrak*”, “*Saya lebih suka bekerja dengan jam kerja yang ditentukan secara ketat*”, “*Saya hanya melakukan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan*”, dan indikator “*Saya tidak mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi*”. Indikator yang dibuang sebanyak 6 item dimana merupakan item pada dimensi psikologi kontrak transaksional yaitu jenis kontrak ini mengarah pada hubungan kerja jangka pendek yang di dalamnya terdapat persyaratan kinerja dan kewajiban timbal balik. Dimensi ini lebih berfokus pada timbal balik dalam unsur ekonomi, dimana hal ini bisa disimpulkan tidak sesuai dengan subjek penelitian sehingga indikator tersebut tidak valid dalam penelitian ini. Indikator yang tidak dibuang terdapat 9 (Sembilan) dimana sisa indikator pernyataan ini merupakan dimensi psikologis kontrak relasional yang lebih mengarah pada hubungan kerja jangka panjang di mana kewajiban timbal balik tidak terlalu ditentukan dan di mana pertukaran didasarkan pada sumber daya sosio emosional dari karyawan (Mahmoud Sheikh Elsouk et al., 2021; Paesano et al., 2022). Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa sisa indikator pernyataan untuk variabel *psychological contract* yang digunakan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan valid dan berasal dari dimensi psikologis kontrak relasional.

### **Variabel Innovative work behavior**

Pada variabel *innovative work behavior* dalam penelitian ini diukur dengan total jumlah indikator sebanyak 10 (sepuluh) indikator. Berdasarkan uji validitas konvergen, maka diperoleh hasil *factor loading* untuk tiap indikator pada variabel *innovative work behavior* yang disajikan ke dalam tabel berikut:

**Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Variabel Innovative work behavior**

| Kode  | Indikator   | Syarat | <i>Factor Loading</i> |
|-------|---|--------|-----------------------|
| IWB1  | Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan saya.                | > 0,50 | 0.725                 |
| IWB2  | Saya sering memperhatikan masalah-masalah yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya sehari-hari | > 0,50 | 0.492                 |
| IWB3  | Saya mencari metode, teknik, atau instrumen baru untuk mendukung pelaksanaan tugas saya.            | > 0,50 | 0.808                 |
| IWB4  | Saya mengusulkan solusi terbaik untuk setiap masalah.   | > 0,50 | 0.745                 |
| IWB5  | Saya selalu menemukan pendekatan baru yang lebih efektif dalam melaksanakan tugas                   | > 0,50 | 0.822                 |
| IWB6  | Karyawan lain selalu antusias dengan ide-ide inovatif saya dalam melaksanakan tugas                 | > 0,50 | 0.791                 |
| IWB7  | Saya berusaha meyakinkan orang lain dengan mengajukan ide-ide inovatif                              | > 0,50 | 0.908                 |
| IWB8  | Ide-ide inovatif yang saya gunakan dalam menjalankan tugas menjadi acuan bagi karyawan lain.        | > 0,50 | 0.776                 |
| IWB9  | Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru   | > 0,50 | 0.864                 |
| IWB10 | Saya berusaha mengembangkan hal-hal baru di tempat kerja  | > 0,50 | 0.889                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, diperoleh hasil 9 indikator pada variabel *innovative work behavior* memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50 sehingga berdasarkan hasil uji dinyatakan lulus. Terdapat 1 indikator yang tidak valid, maka dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan untuk variabel

*innovative work behavior* yang digunakan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan hampir seluruhnya valid.

### **Variabel *Organizational Performance***

Indikator pada variabel *organizational performance* dalam penelitian ini diukur dengan total jumlah indikator sebanyak 9 (sembilan) indikator. Berdasarkan uji validitas konvergen, maka diperoleh hasil *factor loading* untuk tiap indikator pada variabel yaitu:

**Tabel 3.12 Hasil Uji Validitas Variabel *Organizational Performance***

| Kode | Indikator  | Syarat | <i>Factor Loading</i> |
|------|--|--------|-----------------------|
| OP1  | Organisasi kami selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan lebih dari sukses dari sebelumnya. | > 0,50 | 0.854                 |
| OP2  | Selama 2 tahun terakhir organisasi kami memiliki pangsa pasar yang lebih besar                   | > 0,50 | 0.749                 |
| OP3  | Organisasi kami tumbuh lebih cepat selama 2 tahun terakhir ini                                   | > 0,50 | 0.795                 |
| OP4  | Organisasi kami menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan 2 tahun sebelumnya.       | > 0,50 | 0.773                 |
| OP5  | Organisasi kami lebih inovatif selama 2 tahun terakhir   | > 0,50 | 0.855                 |
| OP6  | Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi berbasis AI                       | > 0,50 | 0.735                 |
| OP7  | Waktu tunggu pelanggan berkurang setelah adopsi teknologi AI                                     | > 0,50 | 0.732                 |
| OP8  | Operasional internal menjadi lebih efisien setelah adopsi teknologi AI                           | > 0,50 | 0.650                 |
| OP9  | Produktivitas staf meningkat setelah adopsi teknologi AI   | > 0,50 | 0.456                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)



Berdasarkan hasil uji validitas konvergen di atas, diperoleh hasil 8 indikator pada variabel *organizational performance* memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,50. Terdapat 1 indikator yang memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh indikator pernyataan untuk variabel *organizational performance* yang digunakan pada kuesioner penelitian ini dinyatakan valid.

#### 3.4.1.2 Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas pada kuesioner, maka langkah berikutnya adalah menguji reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran sejauh mana hasil pengukuran yang diperoleh tetap konsisten jika pengujian dilakukan kembali. Hal ini berkaitan dengan akurasi dan ketepatan prosedur pengukuran (Blumberg et al., 2014). Keandalan (*reliability*) adalah suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut bebas dari bias dan dapat memberikan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu serta pada berbagai item dalam instrumen. Hal ini dengan kata lain dijelaskan bahwa keandalan mengindikasikan stabilitas dan konsistensi instrumen dalam mengukur konsep yang diteliti, serta membantu menilai sejauh mana pengukuran tersebut "tepat" (Sekaran & Bougie, 2017).

Pada pengujian reliabilitas, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan, seperti metode konsistensi internal yaitu *Cronbach's alpha*. Metode ini mengukur sejauh mana item-item dalam instrumen saling berkaitan dan mengukur konsep yang sama. Semakin tinggi nilai reliabilitas yang diperoleh, semakin dapat diandalkan instrumen pengukuran tersebut. Pengujian reliabilitas dalam penelitian

ini dievaluasi menggunakan pendekatan *Composite Reliability*, yang bertujuan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk setiap variabel laten. Sebuah variabel dinyatakan reliabel atau memenuhi kriteria *Composite Reliability* apabila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,70. Untuk memperkuat validitas hasil pengujian reliabilitas tersebut, dilakukan pula pengujian tambahan menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Indikator reliabilitas variabel berdasarkan Cronbach's Alpha dinyatakan memenuhi kriteria jika nilainya lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa variabel memiliki tingkat konsistensi yang baik (Frieman et al., 2022; Kumar, 2014; Sekaran & Bougie, 2017).

Hasil evaluasi reliabilitas, baik berdasarkan nilai *composite reliability* maupun *cronbach's alpha*, untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada table 3.13 berikut:

**Tabel 3.13 Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

| Variabel                          | Syarat | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> | Kesimpulan |
|-----------------------------------|--------|------------------------------|-------------------------|------------|
| <i>Artificial intelligency</i>    | > 0,70 | 0.895                        | 0.856                   | Reliabel   |
| <i>Digital leadership</i>         | > 0,70 | 0.907                        | 0.872                   | Reliabel   |
| <i>Innovative work behavior</i>   | > 0,70 | 0.948                        | 0.937                   | Reliabel   |
| <i>Organizational Performance</i> | > 0,70 | 0.925                        | 0.904                   | Reliabel   |
| <i>Psychological Contract</i>     | > 0,70 | 0.915                        | 0.896                   | Reliabel   |

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang disajikan pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70. Sehingga

dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel laten memenuhi pengujian reliabilitas atau dengan kata lain seluruh variabel dinyatakan reliabel.

### 3.4.2 Uji Kelayakan Model (*Goodnes of Fit*)

Pengujian *Goodness of Fit* pada model struktural atau *inner model* menggunakan nilai *predictive relevance* ( $Q^2$ ). Perhitungan *Q-Square Predictive Relevance* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,671) (1 - 0,735)$$

$$Q^2 = 1 - (0,329) (0,265)$$

$$Q^2 = 1 - (0,0871)$$

$$Q^2 = 0,9129$$

$$Q^2 = 91,29\%$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0,9129 atau 91,29%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive-relevance* sebesar 91,29% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 91,29% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 91,29% dapat dijelaskan model tersebut. Sedangkan sisanya 8,71% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan *error*. Sehingga dapat dijelaskan bahwa model PLS yang terbentuk sudah baik, karena dapat menjelaskan 91,29% dari informasi secara keseluruhan.

### 3.4.3 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada model pengukuran, maka tahap selanjutnya adalah melanjutkan ke analisis hubungan antar variabel laten yang disebut sebagai evaluasi model struktural atau *inner model*. Evaluasi *inner model* mencakup uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji kelayakan model (*goodness of fit*), serta uji hipotesis (*direct effect* dan *indirect effect*). Penjelasan lebih rinci terkait prosedur evaluasi pada tahap ini diuraikan sebagai berikut.

#### **Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi (*R-square*) merupakan indikator statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana variabel dependen dapat dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen dalam suatu model struktural. Berdasarkan panduan dari Ghazali *et al.*, (2015), nilai *R-square* yang lebih besar dari 0,67 untuk variabel laten dependen menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dikategorikan sebagai kuat atau baik. Jika nilai *R-square* berada dalam rentang 0,33 hingga 0,67, maka pengaruh tersebut dikategorikan sebagai sedang atau moderat. Sementara itu, apabila nilai *R-square* yang diperoleh berkisar antara 0,19 hingga 0,33, maka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen termasuk dalam kategori lemah. Hasil analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini menghasilkan nilai *R-square* sebagai berikut:

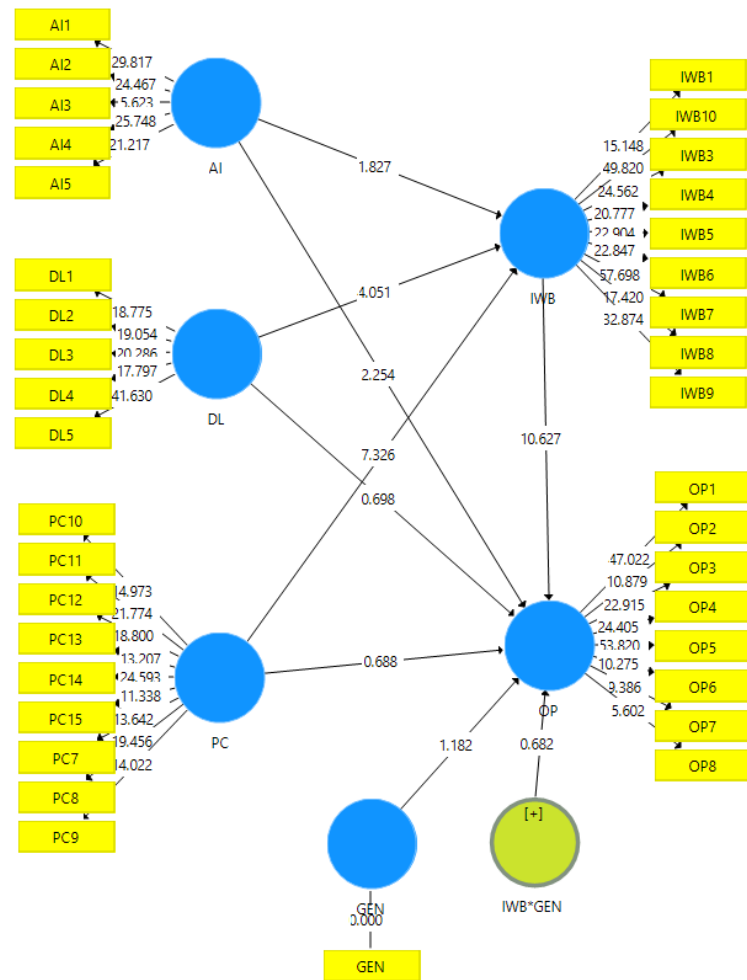
**Tabel 3.14 Hasil Koefisien Determinasi**

| Variabel                          | <i>R Square</i> | <i>Adjusted R Square</i> | Keterangan |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------------|------------|
| <b>Innovative work behavior</b>   | 0.671           | 0.663                    | Kuat       |
| <b>Organizational Performance</b> | 0.735           | 0.721                    | Kuat       |

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2025)

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi yang disajikan pada tabel di atas, diperoleh nilai *R-square* untuk variabel Innovative work behavior sebesar 0,6671 yang berarti besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku Innovative work behavior sebesar 67,1%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Lebih lanjut, koefisien determinasi termasuk dalam kategori kuat karena berada diatas 0,67. Selanjutnya, nilai *R-square* yang dihasilkan untuk variable *Organizational Performance* yaitu sebesar 0,735 yang berarti besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku *Organizational Performance* sebesar 73,5%. Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Lebih lanjut, koefisien determinasi termasuk dalam kategori kuat karena berada diatas 0,67. Berikut ini disajikan model evaluasi inner model SEM-PLS yang disajikan ke dalam gambar sebagai berikut.

**Gambar 3.2 Inner Model dengan SEM-PLS**



Sumber: Data Olahan SmartPLS (2025)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data dan Statistik Deskriptif**

Pada Bab ini dijelaskan mengenai hasil analisis serta pembahasan berdasarkan data yang diperoleh. Pembahasan dalam bab ini mencakup uraian analisis statistik deskriptif hingga pembahasan atas pengujian hipotesis. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup *artificial intelligence*, *digital leadership* dan *psychological contract* yang merupakan variabel independen. Kemudian *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi, dan variabel *organizational performance* sebagai variabel dependen. Pembahasan secara terperinci atas deskripsi data dari obyek penelitian dan analisis hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian secara berurutan akan dikemukakan pada uraian berikut.

##### **4.1.1 Deskripsi Data Karakteristik Responden**

Penelitian ini melibatkan sebanyak 124 responden yang telah mengisi kusioner penelitian yang telah disebarkan. Karakteristik responden pada penelitian ini didefinisikan dalam demografi responden yang terkait dengan generasi, jabatan, lama bekerja, dan jenis kelamin. Penjelasan untuk setiap kategori demografi responden diuraikan didalam pembahasan sebagai berikut.

**Table 4. 1 Karakteristik Responden**

| <b>Usia (Generasi)</b>                      | <b>Jumlah</b> | <b>%</b>    |
|---|---------------|-------------|
| >40 – 50 Tahun Generasi X                   | 60            | 48.40%      |
| 29 – 40 Tahun (Generasi Y)                  | 64            | 51.60%      |
| <b>Jabatan</b>                              |               |             |
| Lower Management/<br>Supervisor             | 33            | 26.60%      |
| Middle Management/<br>Manager/ Vice Manager | 44            | 35.50%      |
| Top Management/ GM                          | 47            | 37.90%      |
| <b>Lama bekerja</b>                         |               |             |
| 3 - 5 Tahun                                 | 46            | 37.10%      |
| > 5 Tahun                                   | 53            | 42.70%      |
| < 3 Tahun                                   | 25            | 20.20%      |
| <b>Jender</b>                               |               |             |
| Laki-laki                                   | 95            | 76.60%      |
| Perempuan                                   | 29            | 23.40%      |
| <b>Jumlah</b>                               | <b>124</b>    | <b>100%</b> |

Sumber: Hasil Olah Data Primer dengan SPSS (2025)

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa sebanyak 64 responden atau sebesar 51,60% responden pada penelitian ini merupakan generasi Y. Sebanyak 60 responden sisanya merupakan generasi Z atau sebanyak 48,40%. Sehingga berdasarkan perbandingan persentase pada generasi dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa lebih banyak responden pada generasi Y yang mengisi kuesioner dan bekerja sebagai level management dalam industri hotel di Jakarta.

Secara umum, generasi milenial atau generasi Y disebut sebagai generasi yang menganut budaya konfigurati, dalam artian bahwa mereka merangkum aspek-aspek inovatif dengan beberapa fitur yang menjembatani ke generasi sebelumnya (Generasi X). Ketika keseimbangan tersebut hilang, salah satu pilihan utama yang



terbuka bagi karyawan Generasi milineal atau generasi Y memiliki karakteristik akan meninggalkan perusahaan ketika dirasa perusahaan tersebut tidak memberikan kontribusi bagi dirinya. Oleh karena itu, bagi generasi Y jika merasa cukup nyaman dengan perusahaan, mereka akan bertahan dan akan memberikana kontribusi, sehingga sangat wajar jika pada usia saat ini direntang 30 tahun – 40 tahun telah berada di level manajeria (Torsello, 2019).

Ketika membahas terkait usia atau generasi yang bekerja di perhotelan, hal ini selaras dengan data lama bekerja yaitu pada hasil deskripsi statistik ditemukan bahwa responden dominan dengan karyawan yang bekerja di atas 5 tahun sebesar 42,70% dimana setelahnya adalah karyawan dengan lama bekerja 3-5 tahun. Mengacu pada penjelasan sebelumnya bahwa level manajerial bisa diduduki oleh karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun dikarenakan telah beradaptasi dengan budaya perusahaan sehingga bisa diberikan kepercayaan untuk menduduki level pimpinan atau manajerial. Hal ini sejalan dalam teori perilaku organisasi dan manajemen bahwa dalam perencanaan karir, lama bekerja menjadi salah satu hal yang menjadi indikasi seorang karyawan memiliki jabatan selain dari faktor lainnya (Azizi *et al.*, 2021; Robbins & Judge, 2019).

Pada demograsi jabatan ditemukan bahwa yang mengisi dominan pada level *top management* sebesar 47 orang atau 37,90% dimana berbeda sedikit dengan level *middle management* yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 35,50%. Hal ini menunjukan bahwa level pengambilan keputusan ketika berkaitan dengan strategi perusahaan diduduki pada level *middle management* dan *top management*, dimana hal ini sesuai penelitian yang menyatakan bahwa pengambilan keputusan terbanyak

terjadi pada level menengah hingga level tertinggi atau *middle management* dan *top management* (Azizi *et al.*, 2021; Wagen, M & White, 2015). Selain itu, dalam struktur organisasi dibidang perhotelan pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan oleh *level top management* dan *middle management*, dimana *level lower management* lebih mengarah pada tim operasional atau pelaksana lapangan.

Berdasarkan data deskripsi demografi ditemukan dalam penelitian ini bahwa jender yang dominan adalah laki-laki sebesar 76,69% atau sebanyak 95 responden. Hal ini menunjukkan bahwa dalam industri perhotelan dalam penelitian ini masih dominan jender laki-laki yang memegang peranan di level manajerial sebagai pengambil keputusan. Walaupun tidak dipungkiri juga bahwa sebanyak 23,40% jender wanita berada pada level manajerial di industri perhotelan Jakarta. Namun data ini tidak bisa diambil sebagai kesimpulan bahwa karyawan jender perempuan tidak bisa menduduki posisi memimpin dikarenakan hal ini hanya didasarkan dari responden yang mengisi pada kuesioner penelitian ini serta wilayah demografi Jakarta saja.

#### **4.1.2 Statistik Deskriptif**

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu data. Pada penelitian ini, statistik deskriptif menjelaskan nilai rata-rata persepsi responden terhadap variabel dan indikator penelitian. *Mean* adalah nilai rata-rata dari keseluruhan jawaban responden sedangkan standar deviasi merupakan variasi dari jawaban responden. Adapun penjabaran statistik deskriptif dari tiap variabel penelitian ini dideskripsikan sebagai berikut.

#### 4.1.2.1 Statistik Deskriptif *Artificial Intellgency*

Uraian dari hasil pengolahan data statistik deskriptif untuk variabel *Artificial Intellgency* dengan menggunakan SPSS versi 29 tentang rata-rata variabel tertuang pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2 Deskriptif *Artificial intellgency***

| Kode                                 | Indikator  | Mean         | Standar Deviasi |
|--------------------------------------|--|--------------|-----------------|
| AI1                                  | <i>Artificial Intelligence</i> menyediakan data dan informasi yang akurat                            | 3.8629       | 0.89565         |
| AI2                                  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat membantu saya dalam mengambil keputusan penting di perusahaan   | 3.5403       | 1.00728         |
| AI3                                  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat melindungi privasi diri sendiri dan orang lain                  | 3.2500       | 1.22059         |
| AI4                                  | <i>Artificial Intelligence</i> dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan                     | 4.0565       | 0.69026         |
| AI5                                  | Pihak berwenang/ Para pemangku kekuasaan dapat dengan mudah mengaudit <i>artificial intelligence</i> | 3.8226       | 0.93746         |
| AI8                                  | <i>Artificial Intelligence</i> di masa depan dapat berdampak negative pada industri perhotelan       | 2.7742       | 1.20863         |
| <b><i>Artificial intellgency</i></b> |  | <b>3.551</b> |                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.2 diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,551. Berdasarkan data tersebut persepsi pemimpin menunjukkan bahwa variabel *artificial intelligence* telah diterapkan cukup baik dalam perusahaan, namun masih dibutuhkan perbaikan dalam implementasi dan sosialisasi dari penerapan *artificial intelligence* tersebut. Sehubungan dengan implementasi dari *artificial intelligence* maka manfaat atau fungsi dari *artificial intelligence* masih harus ditingkatkan dan perlu adanya sosialisasi sehingga para karyawan dapat menerapkan teknologi dengan baik, dikarenakan memang adanya teknologi baru akan memaksa orang-orang dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan literasi kognitif mereka

sehingga bisa menerapkan dengan baik (Elegunde & Osagie, 2020). Para responden tidak semua adalah karyawan manajerial dari hotel bintang 5, namun juga ada yang berasal dari hotel bintang 4 yang memungkinkan memunculkan perbedaan persepsi dari para karyawan level manajerial. Hal ini dikarenakan dalam struktur dan operasional dari hotel bintang 4 dan hotel bintang 5 juga memiliki standar yang berbeda yang bisa berakibat kepada pemanfaatan teknologi dalam hal ini *artificial intelligence* yang berbeda level.

Berdasarkan pada tabel 4.2 pada indikator “*Artificial Intelengence dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan*” memperoleh rata-rata nilai persepsi yang menyatakan bahwa penerapan *artificial intelligence* telah berjalan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa para karyawan level manajerial di Hotel memiliki perspepsi bahwa dengan adanya *artificial intelligence* membantu operasional pekerjaan para karyawan seperti dengan adanya aplikasi dalam survei kepuasan, atau aplikasi yang membantu dalam *room service* hingga aplikasi yang membantu dalam reservasi baik kamar hotel maupun fasilitas yang disediakan oleh Hotel. Pada item pertanyaan tersebut dalam penelitian ini ditemukan memiliki rata-rata respon persepsi baik. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* meningkatkan efisiensi operasi, pemeliharaan, dan operasi rantai pasokan, mengoptimalkan dan meningkatkan pengalaman pelanggan, meningkatkan produk dan layanan (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Hasil tersebut disimpulkan dapat membantu dalam operasional pekerjaan.

Pada hasil penelitian dalam pernyataan “*Artificial Intelligence di masa depan dapat berdampak negative pada industri perhotelan*” memiliki nilai persepsi

kurang baik yang mengartikan bahwa pada dasarnya semua pemimpin merasa bahwa keberadaan dan adopsi *artificial intelligence* dimasa depan dapat memberikan hasil yang positif bagi perkembangan masa depan di industri perhotelan.

#### 4.1.2.2 Statistik Deskriptif Variabel *Digital Leadership*

Hasil pengolahan data statistik deskriptif untuk variabel *digital leadership* disajikan pada tabel 4.3 di bawah ini.

**Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel *Digital leadership***

| Kode                             | Indikator   | Mean         | Standar Deviasi |
|----------------------------------|---|--------------|-----------------|
| DL1                              | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan dalam organisasi tentang risiko teknologi informasi.  | 4.3306       | 0.58046         |
| DL2                              | <i>Digital leader</i> meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses organisasi   | 4.4032       | 0.58323         |
| DL3                              | <i>Digital leader</i> menentukan perilaku etis yang diperlukan untuk implementasi informasi dengan semua pemangku kepentingan   | 4.1452       | 0.65882         |
| DL4                              | <i>Digital leader</i> memainkan peran informatif untuk mengurangi resistensi terhadap inovasi yang dibawa oleh teknologi informasi.   | 4.2177       | 0.63195         |
| DL5                              | <i>Digital leader</i> berbagi pengalamannya sendiri tentang peluang teknologi yang akan meningkatkan kontribusi kepada rekan-rekannya dalam struktur organisasi pembelajaran. | 4.1855       | 0.71416         |
| <b><i>Digital leadership</i></b> |   | <b>4.256</b> |                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.3 diperoleh nilai rata-rata (*mean*) pada variabel *digital leadership* sebesar 4,256. Berdasarkan data tersebut persepsi pemimpin menunjukkan bahwa *digital leadership* sudah diterapkan dalam perusahaan dimana hal ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa di era digital sekarang

kebutuhan akan pemimpin yang memahami tentang teknologi, sangat kolaboratif, mudah beradaptasi menjadi salah satu atribut penting dalam organisasi (Gilli et al., 2024). Hal ini juga menunjukkan bahwa kebutuhan akan pemimpin yang mampu memahami adanya perubahan terutama dalam kemajuan teknologi dan butuh keseimbangan antara penyesuaian revolusi industri 4.0 dan kemunculan *society 5.0* menjadi hal yang sudah disadari oleh para pemimpin dalam penelitian ini.

Berdasarkan pada tabel 4.3 pada indikator *“Digital leader meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses organisasi”* diperoleh pemahaman dengan angka nilai rata-rata 4,40 menjelaskan bahwa para pimpinan memiliki kesadaran tinggi akan penggunaan teknologi dalam peningkatan proses operasional organisasi. Pada sisi lain indikator *“Digital leader menentukan perilaku etis yang diperlukan untuk implementasi informasi dengan semua pemangku kepentingan”* diperoleh angka nilai rata-rata sebesar 4,14 yang menjelaskan bahwa para pemimpin telah melaksanakan perilaku etis dimana pada penelitian ini secara khusus membahas perhotelan dengan jenis hotel bintang 4 dan bintang 5. Hasil ini mengindikasikan bahwa para pimpinan telah memahami cara penerapan kerja sesuai dengan kategori *digital leadership*, bahwa seorang pemimpin memang diharapkan menjadi seorang panutan untuk karyawan baik dalam kesadaran akan teknologi yang harus digunakan maupun dalam perilaku etis dalam organisasi. Perolehan rata-rata yang sangat baik pada variabel *digital leadership* menindikasikan bahwa para pemimpin dalam organisasi yang bergerak dalam pelayanan jasa ini telah memahami pentingnya fungsi kepemimpinan dan diindikasikan telah menjalankan peran tersebut.

#### 4.1.2.3 Statistik Deskriptif Variabel *Psychological Contract*

Hasil pengolahan data statistik deskriptif untuk variabel *Psychological Contract* disajikan pada tabel 4.4 di bawah ini.

**Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel *Psychological Contract***

| Kode                                 | Indikator  | Mean         | Standar Deviasi |
|--------------------------------------|--|--------------|-----------------|
| PC7                                  | Saya berharap dapat berkembang di organisasi ini   | 4.6371       | 0.54601         |
| PC8                                  | Saya merasa menjadi bagian dari tim dalam organisasi ini   | 4.5968       | 0.62364         |
| PC9                                  | Saya memiliki peluang untuk naik jabatan jika saya bekerja keras.  | 4.5887       | 0.55600         |
| PC10                                 | Bagi saya, bekerja untuk organisasi ini seperti menjadi anggota keluarga                                     | 4.3548       | 0.70068         |
| PC11                                 | Organisasi ini mengembangkan/memberi penghargaan kepada karyawan yang bekerja keras dan berusaha keras       | 4.2984       | 0.69820         |
| PC12                                 | Saya berharap untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini dengan masa kerja dan usaha untuk mencapai tujuan  | 4.4435       | 0.58854         |
| PC13                                 | Saya merasa perusahaan ini menghargai usaha yang dilakukan oleh karyawannya                                  | 4.3306       | 0.69518         |
| PC14                                 | Jenjang karir saya dalam organisasi dipetakan dengan jelas   | 4.2500       | 0.79250         |
| PC15                                 | Saya termotivasi untuk berkontribusi 100% kepada perusahaan ini dengan imbalan tunjangan kerja di masa depan | 4.3387       | 0.73127         |
| <b><i>Psychological Contract</i></b> |  | <b>4.426</b> |                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.4 diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,426. Berdasarkan data tersebut dinyatakan bahwa variabel *psychological contract* sudah dipahami pada sampel penelitian ini, serta pemimpin yang menjadi sampel penelitian mempersepsikan bahwa perilaku mereka dalam bekerja telah menggambarkan perilaku *psychological contract* transaksional yaitu adanya keterikatan secara emosional pada perusahaan meskipun belum dipahami dan diterapkan secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden

dalam mempersepsikan individu atau dirinya dan organisasi dalam pelaksanaan tugas dan kewajiban sebagai karyawan dalam perusahaan telah terlaksana dengan baik. Para karyawan secara psikologis telah memiliki keterikatan dengan perusahaan, hanya saja belum cukup menyadari terkait dengan kontrak kerja karyawan. Hal ini bisa saja dikarenakan tipe sumber daya manusia yang bekerja dalam industri hotel bersikap melayani dan loyal sehingga terkadang tidak selalu mengkaitkan antara pekerjaan eksplisit dengan implisit (Sutono, 2019). Para karyawan lebih mengutamakan hal-hal yang implisit dibandingkan kontrak kerja tertulis. Pada dasarnya asumsi pemikiran ini baik dikarenakan para karyawan yang bekerja merasa telah cukup terpenuhi kewajiban dari perusahaan secara psikologis tanpa membandingkan dengan kontrak kerja maupun beban tugas yang diberikan oleh perusahaan. Secara psikologis, para karyawan level manajerial merasa telah terpenuhi kebutuhan dan kewajiban perusahaan kepada mereka (Sutono, 2012).

Berdasarkan pada tabel 4.4 secara keseluruhan dapat diindikasikan bahwa pada indikator *“Saya berharap dapat berkembang di organisasi ini”* merupakan indikator dengan perolehan rata-rata tertinggi dibandingkan dengan indikator lain yaitu dipersepsikan dengan angka 4,63 yang menyatakan bahwa para pemimpin menerapkan komitmen individu untuk berkembang di organisasi dalam jangka panjang. Lalu pada indikator *“Jenjang karir saya dalam organisasi dipetakan dengan jelas”* diperoleh rata-rata nilai sebesar 4,25 yang menyatakan bahwa para pemimpin merasa organisasi telah berkomitmen kepada mereka dengan melakukan pemetaan karir. Berdasarkan kedua item pernyataan tersebut dapat diindikasikan bahwa para karyawan menilai secara psikologis persepsi akan perusahaan mereka



adalah positif dengan indikator nilai tertinggi pada pernyataan bahwa karyawan berharap dapat berkembang dalam organisasi tersebut. Selain itu, rasa keterikatan pada perusahaan cukup baik dengan hasil rata-rata nilai terendah muncul pada pernyataan yang menyatakan bahwa mereka rela bekerja di luar jam kerja. Hal ini menunjukkan adanya keterikatan *psychological contract* pada karyawan pada perusahaan (Aluko et al., 2022).

Selain itu, dalam teori variabel ini terdapat 2 dimensi yaitu *transactional contract* dan *relational contract*, dimana pada dimensi *relational contract* nilai rata-rata indikator berada pada penilaian baik, sedangkan pada dimensi *transactional contract* dibuang karena tidak lulus uji validitas. Hal ini menyiratkan bahwa pada level manajerial karyawan pada organisasi hotel dalam penelitian ini merasakan adanya ikatan psikologis di aspek sosioemosional. Sejalan dengan definisi pada dimensi *relational contract* bahwa karyawan berfokus tidak hanya pada unsur imbalan ekonomi namun pada faktor-faktor intrinsik seperti status dan pengakuan, potensi kreativitas, keamanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, etika kerja yang sehat, dan kemajuan karier (Paesano et al., 2022).

#### 4.1.2.4 Statistik Deskriptif Variabel *Innovative work behavior*

Hasil pengolahan data statistik deskriptif untuk variabel *Innovative work behavior* disajikan pada tabel 4.5 di bawah ini.

**Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel *Innovative work behavior***

| Kode                                   | Indikator  | Mean         | Standar Deviasi |
|--|--|--------------|-----------------|
| IWB1                                   | Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan saya.         | 4.5726       | 0.55836         |
| IWB3                                   | Saya mencari metode, teknik, atau instrumen baru untuk mendukung pelaksanaan tugas saya.     | 4.3871       | 0.60767         |
| IWB4                                   | Saya mengusulkan solusi terbaik untuk setiap masalah.  | 4.4355       | 0.57370         |
| IWB5                                   | Saya selalu menemukan pendekatan baru yang lebih efektif dalam melaksanakan tugas            | 4.2823       | 0.61895         |
| IWB6                                   | Karyawan lain selalu antusias dengan ide-ide inovatif saya dalam melaksanakan tugas          | 4.0484       | 0.85402         |
| IWB7                                   | Saya berusaha meyakinkan orang lain dengan mengajukan ide-ide inovatif                       | 4.2661       | 0.72256         |
| IWB8                                   | Ide-ide inovatif yang saya gunakan dalam menjalankan tugas menjadi acuan bagi karyawan lain. | 4.1774       | 0.77615         |
| IWB9                                   | Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru  | 4.2581       | 0.78472         |
| IWB10                                  | Saya berusaha mengembangkan hal-hal baru di tempat kerja                                     | 4.3952       | 0.69631         |
| <b><i>Innovative work behavior</i></b> |  | <b>4.313</b> |                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.5 diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,313 pada variabel *innovative work behavior* yang menunjukkan bahwa para pemimpin yang merupakan responden dalam penelitian ini telah menerapkan *innovative work behavior* dengan baik. Para pimpinan selaku pengambil keputusan dalam industri Hotel terutama dalam penelitian ini pada hotel bintang 4 dan bintang 5 menunjukkan bahwa sebagai pemimpin perlu bersikap inovasi dalam bekerja baik dalam memberikan ide baru maupun pemberian solusi masalah yang inovatif dan dapat di gunakan.

Pada indikator variabel *innovative work behavior* dihasilkan bahwa pernyataan dengan hasil nilai tertinggi terletak pada item pernyataan “*Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan saya*” dengan nilai rata-rata sebesar 4,57. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian sebagai pemimpin telah memikirkan dengan baik bagaimana cara meningkatkan kualitas pekerjaan dalam organisasinya. Karyawan dalam perusahaan telah menjadi pemimpin yang memiliki pemikiran dan ide inovatif demi meningkatkan kualitas dari organisasinya yang akan menguntungkan kinerja organisasi (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Berdasarkan kondisi industri perhotelan yang membutuhkan fleksibilitas dan pelayanan yang dinamis maka dari hasil deskripsi statistik ini telah dikatakan bahwa para pemimpin telah menerapkan perilaku inovasi dalam bekerja dengan sangat baik.

Hal ini di dukung pada indikator dengan nilai terendah pada item pernyataan “*Karyawan lain selalu antusias dengan ide-ide inovatif saya dalam melaksanakan tugas*” dengan nilai rata-rata 4,02. Hal ini menunjukkan bahwa pada level manajerial di industri hotel sebagai responden penelitian ini memiliki persepsi bahwa setiap ide yang disampaikan selaku pimpinan merupakan ide yang inovatif. Meskipun kondisi organisasi perhotelan dalam struktur memiliki pembagian tugas yang berbeda dalam hal pengurusan operasional pelayanan dan yang berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis. Namun, persepsi dari pimpinan menunjukkan bahwa dalam departemennya telah ada pembagian kerja dan inovasi kerja yang sesuai dengan struktur organisasi setiap unit.

Pada sisi lain dalam struktur organisasi perhotelan di mana tidak semua bagian memiliki level manajerial yang sama dan tidak semua bagian atau departemen memikirkan masalah strategis perusahaan (Caron & Markusen, 2016), penilaian rata-rata pada indikator ini masih menunjukkan persepsi positif atau baik sehingga sebagian besar karyawan telah menerapkan sikap yang berinovasi dalam melakukan pekerjaan di organisasinya. Meskipun pembagian tugas dalam departemen terbagi dengan bagian yang mengurus pelayanan langsung kepada customer dan tidak secara langsung mengambil keputusan strategis, tapi penerapan perilaku inovatif telah diterapkan dengan baik.

#### 4.1.2.5 Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Performance*

Hasil pengolahan data statistik deskriptif untuk variabel *Organizational Performance* disajikan pada tabel 4.6 di bawah ini.

**Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel *Organizational Performance***

| Kode                                     | Indikator  | Mean         | Standar Deviasi |
|--|--|--------------|-----------------|
| OP1                                      | Organisasi kami selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan lebih dari sukses dari sebelumnya. | 4.2903       | 0.79402         |
| OP2                                      | Selama 2 tahun terakhir organisasi kami memiliki pangsa pasar yang lebih besar                   | 4.3065       | 0.70049         |
| OP3                                      | Organisasi kami tumbuh lebih cepat selama 2 tahun terakhir ini                                   | 4.1613       | 0.74776         |
| OP4                                      | Organisasi kami menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan 2 tahun sebelumnya.       | 4.2661       | 0.80757         |
| OP5                                      | Organisasi kami lebih inovatif selama 2 tahun terakhir   | 4.1129       | 0.85739         |
| OP6                                      | Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi berbasis AI                       | 3.7661       | 0.96364         |
| OP7                                      | Waktu tunggu pelanggan berkurang setelah adopsi teknologi AI                                     | 3.6694       | 0.90815         |
| OP8                                      | Operasional internal menjadi lebih efisien setelah adopsi teknologi AI                           | 3.7097       | 0.96081         |
| <b><i>Organizational Performance</i></b> |  | <b>4.035</b> |                 |

Sumber: Data Olahan SPSS (2025)

Berdasarkan pada Tabel 4.6 diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 4,03 dimana hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden memiliki persepsi bahwa *organizational performance* perusahaan telah berada pada tingkat yang baik. Hal ini berarti bahwa organisasi dinilai telah menunjukkan pencapaian yang baik dalam aspek-aspek seperti inovasi dalam bisnis, pencapaian target strategis, dan daya saing bisnis, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam penerapan teknologi ke tingkat kinerja yang lebih optimal. Selama 2 tahun terakhir dilihat dari item pernyataan “*Selama 2 tahun terakhir organisasi kami memiliki pangsa pasar yang lebih besar*” menunjukkan adanya peningkatan yang dirasakan oleh karyawan terhadap kinerja dari perusahaannya. Hal yang mempengaruhi adalah adanya perubahan dari kebijakan yang terjadi dinegara Indonesia berkaitan setelah mengalami krisis pandemi COVID -19.

Hasil dari statistik deskriptif menunjukkan bahwa kondisi perusahaan menjadi lebih baik dan berkembang dari 2 tahun terakhir dimana dari 8 item pernyataan tidak ada nilai rata-rata yang menunjukkan nilai kurang secara keseluruhan rata-rata nilai persepsi dari responden menunjukkan bahwa *organizational performance* dari masing-masing organisasi nya telah menerapkan faktor penunjang peningkatan kinerja. Hasil survei juga menunjukkan bahwa para pemimpin atau responden penelitian merasa bahwa munculnya teknologi baru dengan *artificial intelligence* bisa membantu dalam meningkatkan *organizational performance*. Hal ini jika dilihat pada kondisi yang membutuhkan percepatan teknologi setelah mengalami krisis pandemi dimana para pekerja menerapkan *work form home*, serta mobilitas operasional yang berkaitan fisik dikurangi maka

penerapan *artificial intelligence* membantu dalam menjalankan operasional di industri perhotelan dimasa itu. Sehingga para responden penelitian menilai bahwa peningkatan yang terjadi setelah 2 tahun telah dirasakan dengan nyata.

#### 4.2 Analisis Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Proses ini dilaksanakan dengan menggunakan prosedur uji hipotesis. Menurut Ghazali (2020), salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel adalah melalui prosedur *bootstrapping*. Metode *bootstrapping* ini, sebagaimana dijelaskan oleh Hair *et al.* (2018), memungkinkan peneliti untuk memperoleh dua nilai statistik utama, yaitu nilai *t-statistics* (T-value) dan nilai probabilitas (*p-value*).

Sebuah koefisien hubungan dapat dinyatakan signifikan jika nilai probabilitas (*p-value*) lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan. Dalam penelitian kuantitatif, tingkat signifikansi yang paling umum digunakan adalah 5% (0,05). Oleh karena itu, jika nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 ( $p\text{-value} < 0,05$ ), maka hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis alternatif ( $H_a$ ) didukung dan hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak terdukung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika *p-value* lebih besar atau sama dengan 0,05 ( $p\text{-value} \geq 0,05$ ), maka hipotesis nol ( $H_0$ ) terdukung, yang berarti hipotesis alternatif tidak terdukung.

Dalam rangka menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dilaksanakan uji hipotesis. Untuk mengetahui apakah pengaruh antar variabel, dapat diketahui dari nilai *p-value* dimana bila *p-value*  $\geq$  dengan 0,05 maka hipotesis tidak terdukung, namun bila *p-value*  $<$  dari 0,05 maka hipotesis terdukung. Berikut ini disajikan table dari hasil pengujian variabel langsung.

**Table 4.7 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

| Hipotesis Penelitian  | Estimasi ( $\beta$ ) | <i>P-Values</i> | Kesimpulan      |
|---|----------------------|-----------------|-----------------|
| H1: <i>Artificial intelligence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> .   | 0.0720               | 0.0900          | Tidak terdukung |
| H2: <i>Digital leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> .  | 0.0120               | 0.4470          | Tidak terdukung |
| H3: <i>Psychology contract</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> .   | -0.0180              | 0.4310          | Tidak terdukung |
| H4: <i>Artificial intelligence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i> .   | 0.1400               | 0.0260          | Terdukung       |
| H5: <i>Digital leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i> .  | 0.2730               | 0.0000          | Terdukung       |
| H6: <i>Psychology contract</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Innovative work behavior</i> .   | 0.5720               | 0.0000          | Terdukung       |
| H7: <i>Innovative work behavior</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> .  | 0.8280               | 0.0000          | Terdukung       |
| H8: <i>Artificial intelligence</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> yang dimediasi oleh <i>Innovative work behavior</i> . | 0.1157               | 0.0255          | Terdukung       |
| H9: <i>Digital leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> yang dimediasi oleh <i>Innovative work behavior</i> .      | 0.2262               | 0.0003          | Terdukung       |

| Hipotesis Penelitian   | Estimasi ( $\beta$ ) | P-Values | Kesimpulan      |
|--|----------------------|----------|-----------------|
| H10: <i>Psychology contract</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational performance</i> yang dimediasi oleh <i>Innovative work behavior</i> . | 0.4731               | 0.0000   | Terdukung       |
| H11: Generasi X & Y memoderasi pengaruh positif <i>innovative work behavior</i> terhadap <i>organizational performance</i>                                 | -0.0220              | 0.3010   | Tidak terdukung |

Sumber: Data Olahan SmartPLS (2025)

### 1. Hipotesis 1, pengaruh *Artificial intelligence* terhadap *organizational performance*.

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *Artificial intelligence* terhadap *organizational performance*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *Artificial intelligence* terhadap *organizational performance*.

Hipotesis 1 dilakukan untuk menguji apakah terdapat pengaruh positif antara *Artificial intelligence* terhadap *organizational performance*. Berdasarkan tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Artificial intelligence* sebesar 0.0720 artinya jika persepsi *Artificial intelligence* naik maka persepsi *organizational performance* akan naik. Nilai *p-value* sebesar 0,0900 > 0,05 (alpha 5%) maka  $H_a$  tidak terdukung. Oleh karena itu, disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% tidak terdapat pengaruh positif persepsi *Artificial intelligence* terhadap persepsi *organizational performance* (Emilisa et al., 2024).



**2. Hipotesis 2, pengaruh *digital leadership* terhadap *organizational performance*.**

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *organizational performance*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *organizational performance*.

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Digital leadership* sebesar 0.0120 artinya jika persepsi *Digital leadership* naik maka persepsi *organizational performance* akan naik. Nilai *p-value* sebesar  $0.4470 > 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  tidak terdukung. Oleh karena itu disimpulkan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% tidak terdapat pengaruh positif persepsi *Digital leadership* terhadap persepsi *organizational performance*.

**3. Hipotesis 3, pengaruh *psychological contract* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *psychological contract* terhadap *organizational performance*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *psychological contract* terhadap *organizational performance*.

Pada tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Psychology contract* sebesar -0.0180 artinya jika persepsi *Psychology contract* naik maka persepsi *organizational performance* akan turun. Nilai *p-value* sebesar  $0.4310 > 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  tidak terdukung. Sehingga dapat disimpulkan secara statistik pada tingkat

kepercayaan 95% tidak terdapat pengaruh positif persepsi *Psychology contract* terhadap persepsi *organizational performance*.

**4. Hipotesis 4, pengaruh *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior*.**

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior*.

Pada tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Artificial intelligence* sebesar 0.1400 artinya jika persepsi *Artificial intelligence* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik. Nilai *p-value* sebesar  $0,0260 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif persepsi *Artificial intelligence* terhadap persepsi *Innovative work behavior*.

**5. Hipotesis 5, pengaruh *digital leadership* terhadap *innovative work behavior***

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Berdasarkan hasil analisa diketahui nilai koefisien *Digital leadership* sebesar 0.2730 artinya jika persepsi *Digital leadership* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik. Nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Hal ini dapat dinyatakan secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif persepsi *Digital leadership* terhadap persepsi *Innovative work behavior*.

**6. Hipotesis 6, pengaruh *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*.**

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*.

Hasil analisis diketahui nilai koefisien *Psychology contract* sebesar 0.5720 artinya jika persepsi *Psychology contract* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik. Nilai *p-value* sebesar  $0,000 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif persepsi *Psychology contract* terhadap persepsi *Innovative work behavior*.

**7. Hipotesis 7, pengaruh *innovative work behavior* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*

Ha: Terdapat pengaruh positif *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*

Pada tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Innovative work behavior* sebesar 0.8280 artinya jika persepsi *Innovative work behavior* naik maka persepsi *organizational performance* akan naik. Nilai *p-value* sebesar  $0,0000 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif persepsi *Innovative work behavior* terhadap persepsi *organizational performance*.

#### **8. Hipotesis 8, peran mediasi *Innovative work behavior* antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance*

Ha: Terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance*

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Artificial intelligence* terhadap *organizational performance* melalui *Innovative work behavior* sebesar 0.1157 artinya jika persepsi *Artificial intelligence* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *organizational performance* akan naik. Hasil pengujian signifikansi menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0.0255 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Maka secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif antara persepsi *Artificial intelligence* terhadap persepsi *organizational performance*

melalui persepsi *innovative work behavior*. Pada hasil nilai  $\beta$  ditemukan bahwa nilai  $\beta$  pada perhitungan variabel mediasi ini sebesar 0.1157 dimana  $> 0.072$  dari nilai  $\beta$  variabel pengaruh langsung antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa analisis pada hipotesa ini variabel *innovative work behavior* merupakan variabel *full mediation* di mana secara signifikan variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator (Subagyo, 2018).

**9. Hipotesis 9, peran mediasi *Innovative work behavior* antara *digital leadership* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *digital leadership* terhadap *organizational performance*

Ha: Terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *digital leadership* terhadap *organizational performance*

Berdasarkan hasil pengujian diketahui besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Digital leadership* terhadap *organizational performance* melalui *Innovative work behavior* sebesar 0.2262 artinya jika persepsi *Digital leadership* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *organizational performance* akan naik. Hasil pengujian signifikansi menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0.0003 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Secara statistik pada tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh positif antara persepsi *digital leadership* terhadap persepsi *organizational performance* melalui persepsi *innovative work behavior*. Pada hasil nilai  $\beta$  ditemukan bahwa nilai  $\beta$  pada

perhitungan variabel mediasi ini sebesar 0.226 dimana  $> 0.012$  dari nilai  $\beta$  variabel pengaruh langsung antara *digital leadership* terhadap *organizational performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa analisis pada hipotesa ini variabel *innovative work behavior* merupakan variabel *full mediation* dimana secara signifikan variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator (Subagyo, 2018).

**10. Hipotesis 10, peran mediasi *Innovative work behavior* antara *psychological contract* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *psychological contract* terhadap *organizational performance*

Ha: Terdapat peran mediasi *Innovative work behavior* antara *psychological contract* terhadap *organizational performance*

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh tidak langsung *Psychology contract* terhadap *organizational performance* melalui *Innovative work behavior* sebesar 0.4731 artinya jika persepsi *Psychology contract* naik maka persepsi *Innovative work behavior* akan naik sehingga menyebabkan persepsi *organizational performance* turut naik. Hasil pengujian signifikansi menunjukkan nilai *p-value* sebesar  $0.0000 < 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  didukung. Berdasarkan nilai statistik pada tingkat kepercayaan 95% maka terdapat pengaruh positif antara persepsi *Psychology contract* terhadap persepsi *organizational performance* melalui persepsi *Innovative work behavior*. Pada hasil nilai  $\beta$  ditemukan bahwa nilai  $\beta$  pada perhitungan variabel mediasi ini sebesar 0.473

dimana  $> -0.018$  dari nilai  $\beta$  variabel pengaruh langsung antara *digital leadership* terhadap *organizational performance*. Hasil ini menunjukkan bahwa analisis pada hipotesa ini variabel *innovative work behavior* merupakan variabel *full mediation* dimana secara signifikan variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator (Subagyo, 2018).

#### **11. Hipotesis 11, peran moderasi generasi X & generasi Y antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance***

Ho: Tidak terdapat peran moderasi generasi X & generasi Y antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*

Ha: Terdapat peran moderasi generasi X & generasi Y antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*

Pada tabel 4.7 diketahui nilai koefisien *Innovative work behavior* terhadap Generasi sebesar  $-0.0220$  artinya jika persepsi *Innovative work behavior* naik maka persepsi *organizational performance* akan turun yang dimoderasi oleh Generasi X & Y. Nilai *p-value* sebesar  $0,3010 > 0,05$  (alpha 5%) maka  $H_a$  tidak terdukung. Kesimpulan dari perhitungan statistik Generasi X & Y tidak mampu memoderasi pengaruh persepsi *Innovative work behavior* terhadap persepsi *organizational performance*.

### **4.3 Pembahasan Hasil Penelitian**

Pembahasan pada penelitian ini menjelaskan secara mendalam terkait 11 hipotesis yang terdiri dari 7 hipotesis langsung dan 4 hipotesis tidak langsung. Hasil

pembahasan ini dilakukan berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilaksanakan dengan menggunakan SEM PLS dikombinasikan dengan analisis statistik deskriptif melalui SPSS.

Pembahasan dalam penelitian ini dalam rangka menjawab rumusan permasalahan penelitian yang sudah diajukan dengan taraf signifikansi berdasarkan hipotesis dan dilengkapi dengan penjelasan. Dalam pembahasan hasil penelitian turut melibatkan studi teoritis dan studi empiris yang merupakan faktor penting demi mendapatkan gambaran mengenai kontribusinya terhadap pengujian semua hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini. Berdasarkan dari 11 hipotesis secara rinci dari 7 hipotesis pengaruh langsung terdapat 3 hipotesis pengaruh langsung yang tidak terdukung dan 4 hipotesis pengaruh langsung yang didukung. Kemudian, 4 hipotesis pengaruh tidak langsung ditemukan 3 hipotesis dengan pengaruh tidak langsung yang terdukung dan 1 hipotesis pengaruh tidak langsung yang tidak didukung. Pembahasan hasil dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Positif *Artificial intelligence* terhadap *Organizational performance***

Pada penelitian ini berdasarkan hasil analisis statistik hipotesis pengaruh langsung antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance* ditemukan bahwa hasilnya tidak terdapat pengaruh positif. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* terhadap *organizational performance* memiliki pengaruh signifikan. Penelitian pada industri pariwisata di Arab menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *artificial*



*intelligence* dengan *organizational performance* (Nuseir & Refae, 2022). Selain itu, pada penelitian Wamba-Taguimdje *et al.*, (2020) menyatakan bahwa *artificial intelligence* memberikan manfaat bagi perusahaan dalam peningkatan performa dan secara khusus kemampuannya untuk meningkatkan *organizational performance* baik di tingkat organisasi (keuangan, pemasaran, dan administrasi) maupun di tingkat proses organisasi. Pada penelitian tersebut implikasi secara manajerial ketika mengembangkan *artificial intelligence*, organisasi dapat meningkatkan nilai bisnis dan *organizational performance* dari proyek-proyek yang dikerjakan perusahaan.

Perbedaan hasil pada penelitian ini bisa diakibatkan dari hasil analisis berbagai tinjauan literatur terkait penerapan *artificial intelligence* dalam indsutri dinyatakan bahwa *artificial intelligence* membantu perusahaan dalam melayani pemangku kepentingan eksternal, terutama pelanggan, dengan menghasilkan produk dan layanan yang lebih berkualitas dan mengurangi biaya serta membantu salah satu strategi dalam bidang HR terkait aplikasi pemberian umpan balik kepada karyawan (Tong *et al.*, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada karyawan level supervisor, eksekutif, manajer, dan manajer senior yang bertanggung jawab untuk mengukur kinerja karyawan di sebuah perusahaan di Malaysia, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *artificial intelligence* dalam proses SDM memiliki efek positif yang signifikan terhadap *organizational performance* (Xin *et al.*, 2022).

Kedua temuan penelitian terdahulu menjelaskan bahwa adopsi *artificial intelligence* dalam proses HRM akan membantu organisasi untuk meningkatkan

kinerja dan daya saing organisasi. Selain itu, dijelaskan bahwa perusahaan yang memiliki kesadaran akan penerapan *artificial intelligence* mengacu kepada arah positif bagi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan mengadopsi *artificial intelligence* dengan kecepatan analisis data, otomatisasi kerja, dan potensinya sebagai alat pendukung bagi karyawannya yang dengan harapan hasil maksimal pada *organizational performance* (Emilisa et al., 2024).

Temuan dari penelitian ini tidak membuktikan bahwa secara penuh *artificial intelligence* tidak memiliki pengaruh positif signifikan langsung terhadap *organizational performance*, dimana pada penelitian-penelitian terdahulu oleh Biedima et al., (2023); Olan et al., (2022) yang menyatakan bahwa agar penerapan *artificial intelligence* bisa maksimal pada kinerja perusahaan maka dibutuhkan mediasi dalam penerapannya. Pada penelitian Biedima et al., (2023), variabel budaya inovasi menjadi mediasi hingga terdapat hubungan antara *artificial intelligence* dengan *organizational performance*. Sedangkan pada penelitian Olan et al., (2022), menyatakan bahwa penerapan teknologi *artificial intelligence* saja tidak cukup untuk meningkatkan *organizational performance*. Sebaliknya perlu digabung dengan *Knowledge Sharing* (KS) dalam penerapannya di perusahaan.

Berdasarkan hasil pengujian statistik deskriptif yang dilakukan sebelumnya, nilai tertinggi dari variabel *artificial intelligence* adalah pernyataan bahwa penerapan *artificial intelligence* dapat membantu dalam pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* memiliki dampak positif pada fleksibilitas dan otonomi terkait pekerjaan, kreativitas dan inovasi, serta peningkatan kinerja karyawan

secara keseluruhan yang berdampak pada peningkatan *organizational performance* (Wijayati *et al.*, 2022). Penelitian lain yang dilakukan oleh Elegunde & Osagi (2020) pada karyawan bank di Nigeria juga ditemukan bahwa *artificial intelligence* digunakan dalam perusahaan untuk membantu memecahkan masalah operasional perusahaan, serta membantu dalam penanganan masalah dari sisi pemasaran dan efisiensi pelayanan kepada pelanggan. Hal ini ditunjang pada penelitian terdahulu pada industri sektor publik di Arab yang memberikan dukungan empiris untuk gagasan bahwa *artificial intelligence* memiliki hubungan tidak langsung terhadap *organizational performance* dengan adanya variabel mediasi lain yang memberikan hubungan positif (Almheiri *et al.*, 2024).

Berdasarkan hal ini ditemukan bahwa pada dasarnya *artificial intelligence* membantu dalam peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang juga berakibat dengan adanya teknologi membantu dalam efisiensi operasional perusahaan (Ruel & Njoku, 2020). Pada penelitian tersebut tidak secara eksplisit mengukur dampak pada *organizational performance*, namun dinyatakan bahwa berpengaruh secara tidak langsung dari penerapan *artificial intelligence* terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya berujung pada peningkatan *organizational performance* (Ruel & Njoku, 2020). Hal ini bisa dianalisis dikarenakan dalam kajian literatur di industri perhotelan mengungkapkan bahwa industri perhotelan sebagai salah satu industri yang menilai *organizational performance* dinilai dari kepuasan layanan yang dirasakan pelanggan dimana hal itu berasal dari kinerja para karyawan yang baik (Limna, 2023).

Pada studi lapangan ditemukan bahwa beberapa industri sudah menerapkan *artificial intelligence* berupa penggunaan pemrosesan bahasa alami (NLP) berupa *Net Promoter Score (NPS)* yaitu aplikasi yang digunakan untuk menghasilkan *data analytic* terkait kebutuhan strategis perusahaan yang diinginkan. Penerapan *data analytic* dan *machine learning* yang digunakan dalam industri hotel mulai terus berkembang dan menjadi langkah strategi dari industri hotel untuk memperoleh data guna peningkatan *organizational performance* pada masing-masing perusahaannya. Namun seperti yang dijelaskan pada penelitian lain dan kajian dari literatur bahwa *artificial intelligence* adalah kemampuan sistem untuk dan menggunakan komputer untuk memodelkan perilaku cerdas dengan campur tangan manusia yang minimal (Wamba-Taguimdje *et al.*, 2020). Berdasarkan hal ini, maka penerapan *artificial intelligence* tetap membutuhkan campur tangan manusia secara minimal baik dari pemahaman kognisi, maupun dari penerapan perilaku. Sehingga pada penelitian ini, dimana hasil dinyatakan bahwa *artificial intelligence* tidak memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap *organizational performance* dapat disebabkan dari keunikan industri hotel yang membutuhkan variabel mediasi dalam mengukur dampak langsung antara *artificial intelligence* terhadap peningkatan *organizational performance*.

## **2. Pengaruh Positif *Digital leadership* terhadap *Organizational Performance***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *digital leadership* terhadap *organizational performance* tidak memberikan pengaruh positif. Hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *digital leadership* terhadap

*organizational performance* memiliki pengaruh seperti pada penelitian pada UMKM di India selama pandemi, mengungkapkan adanya hubungan positif antara *digital leadership* dan *organizational performance* (Lathabhavan & Kuppusamy, 2024). Selain itu, hasil dari statistik deskriptif ditemukan data nilai rata-rata yang baik pada persepsi terhadap variabel *digital leadership*.

Berdasarkan data tersebut maka sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa di era digital sekarang kebutuhan akan pemimpin yang memahami tentang teknologi, sangat kolaboratif, mudah beradaptasi menjadi salah satu atribut penting dalam organisasi (Gilli et al., 2024). Pengembangan kepemimpinan *digital* terdiri dari pengintegrasian budaya digital dan kompetensi untuk menggunakan teknologi digital sebagai bagian dari gaya kepemimpinan untuk menghasilkan nilai positif. Hal ini juga menunjukkan bahwa kebutuhan akan pemimpin yang mampu memahami adanya perubahan terutama dalam kemajuan teknologi dan butuh keseimbangan antara penyesuaian revolusi industri 4.0 dan kemunculan *society 5.0* menjadi hal yang sudah disadari oleh para pemimpin dalam penelitian ini.

Namun temuan dalam penelitian ini menyatakan hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan di Malaysia pada level manajerial bahwa *digital leadership* tidak secara langsung memengaruhi *organizational performance*, dimana pengaruh tidak langsung bisa diperoleh jika melalui transformasi digital (Senadjki et al., 2024). Berdasarkan hal ini maka item pernyataan yang menggambarkan bahwa pemimpin yang *digital* harus berbagi pengalaman terkait penggunaan teknologi, harus berperan memberikan informasi terkait teknologi digital menjadi sesuatu hal yang dapat mempengaruhi pengaruh langsung atau

tidaknya pada *organizational performance*. Selain itu dalam penelitian sebelumnya menyatakan bahwa industri yang berbeda dapat mengakibatkan hasil yang berbeda akan pengaruh dari *digital leadership* terhadap *organizational performance*.

Industri pariwisata adalah industri yang berbeda dimana pelayanan menjadi hal utama, sehingga dalam penelitian ini tidak hanya bisa diperkuat dengan adanya pemimpin yang memiliki keterampilan digital yang inovatif dan dapat mendigitalkan proses bisnis dengan bantuan perangkat bergerak, perangkat lunak, dan perangkat yang terhubung dengan TI namun dapat mempersonalisasikannya sesuai dengan target yang ingin dicapai (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Sejalan dengan teori informasi sosial oleh Salancik & Pfeffer (1978) menyatakan bahwa sikap dan perilaku individu yang bekerja di organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh tujuan atau kebutuhan pribadi mereka, tetapi juga oleh dukungan sosial yang mereka dapatkan dari manajer mereka.

Selain itu, *digital leadership* juga dinyatakan sebagai kombinasi dari budaya *digital* dan kompetensi digital, sesuai dengan konsep teori *the Upper Echelons Theory*. Teori yang dikembangkan oleh Hambrick dan Mason ini menyatakan bahwa manajer yang kuat merupakan faktor penting yang mempengaruhi dan mengimplementasikan keputusan strategis organisasi, dan kekuatannya telah dianggap menentukan kinerja dan keberhasilan organisasi secara langsung. Selain itu, teori ini mengasumsikan bahwa kekuatan ini berasal dari pengetahuan para pemimpin tentang kejadian-kejadian di masa depan, prediksi yang akurat, kompetensi, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja. Dengan demikian,

dapat dikatakan bahwa kompetensi digital para pemimpin adalah kekuatan bagi organisasi dan karyawan (Erhan et al., 2022).

Sesuai dengan indikator pernyataan yang memiliki nilai terendah bahwa pemimpin digital harus mampu berbagi pengalamannya sendiri tentang peluang teknologi yang akan meningkatkan kontribusi kepada rekan-rekannya dalam struktur organisasi pembelajaran. Berdasarkan hasil penelitian, maka terdapat kemungkinan bahwa masih dibutuhkan kemampuan teknologi dari para pemimpin sehingga bisa dikatakan telah menerapkan *digital leadership* dalam organisasi. Sehingga masih dibutuhkan faktor lain yang dapat memberikan dampak langsung antara *digital leadership* dengan *organizational performance*.

### **3. Pengaruh Positif *Psychological contract* terhadap *Organizational performance***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *psychological contract* terhadap *organizational performance* tidak memberikan pengaruh. Hasil temuan pada penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *psychological contract* terhadap *organizational performance* memiliki pengaruh. Penelitian yang dilakukan oleh Tsai & Lin (2014) dan Cho & Hadikusumo (2023) ditemukan hasil bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *psychological contract* dan *organizational performance*. Kedua penelitian tersebut dilakukan di industri yang berbeda dimana penelitian yang satu dilakukan pada karyawan Non-Profit Organisasi Taiwan Lifeline International, dan penelitian

kedua pada karyawan dari perusahaan kontraktor dalam proyek-proyek konstruksi swasta di Myanmar.

Selain itu hal ini didukung juga dengan penelitian sebelumnya pada karyawan Kementerian Pertanian Negara Bagian Lagos dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan *psychological contract* baik oleh karyawan maupun pemberi kerja mampu meningkatkan *organizational performance* secara positif (Ayansina et al., 2020). Walaupun dalam tinjauan literatur memang menunjukkan bahwa hanya sedikit penelitian yang mengeksplorasi hubungan langsung antara variabel *psychological contract* dan *organizational performance*. Namun, terdapat beberapa penelitian yang mengkaji hubungan kedua variabel ini serta penguatan dengan variabel mediasi oleh variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB/ *organizational citizenship behavior*. Sebagai contoh, penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan karyawan terhadap *psychological contract* berhubungan positif dengan kepuasan kerja, kepercayaan organisasi dan niat untuk tetap bekerja di kantor, dengan meningkatnya kualitas *psychological contract* karyawan, kepuasan kerja, kepercayaan organisasi dan niat untuk tetap berada di kantor juga meningkat. Sebaliknya, jika kualitas *psychological contract* agak rendah, tingkat perputaran karyawan akan meningkat (Tsai & Lin, 2014).

Berbeda pada penelitian lainnya, tidak ditemukan pengaruh secara langsung variabel *psychological contract* terhadap *organizational performance* seperti pada penelitian oleh Zhao, Chunxing. & Lyu (2022), pada penelitian ini melihat bagaimana variabel *psychological contract* menjadi mediasi antara



strategi manajemen SDM dan peningkatan kinerja karyawan, dimana ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa *psychological contract* berdampak pada peningkatan karyawan yang berujung pada efektifitas dari organisasi. Hal ini bisa dikarenakan para karyawan secara psikologis telah memiliki keterikatan dengan perusahaan, hanya saja belum cukup menyadari terkait dengan kontrak kerja karyawan.

Hal ini ditemukan dari hasil statistik deskriptif dari rata-rata nilai yang masih cukup. Analisa yang terjadi dalam industri hotel bahwa para karyawan lebih mengutamakan hal-hal yang implisit dibandingkan kontrak kerja tertulis. Menurut *social exchange theory*, *psychological contract* terjadi ketika ada hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi yang artinya adalah karyawan menukarkan pengetahuan, keterampilan, dan kekuatan fisik mereka untuk mendapatkan bayaran dari organisasi, sehingga mewujudkan *psychology contract* mereka dan mendorong timbal balik yang berkelanjutan antara mereka dan organisasi (Yu et al., 2022). Namun, menurut prinsip timbal balik negatif, ketika karyawan merasa diperlakukan secara negatif oleh organisasi (yang berarti organisasi tidak memenuhi janjinya), mereka akan merespons melalui perilaku timbal balik negatif, seperti menurunnya kepercayaan dan kesetiaan dan meningkatkan perilaku psikologis yang mengarah pada diam. Sehingga akhirnya akan memengaruhi kinerja pekerjaan mereka.

Secara umum penelitian ini tidak mendukung temuan dari penelitian sebelumnya, namun hal ini bisa saja dikarenakan dibutuhkan variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara *psychological contract* dengan *organizational performance*. Selain itu, dalam literatur disampaikan bahwa karyawan di industri

hotel memiliki karakteristik dengan sikap melayani dan loyal dengan karakteristik timbal balik yang berbeda sehingga terkadang tidak selalu mengkaitkan antara pekerjaan eksplisit dengan implisit (Sutono, 2019). Berdasarkan teori definisi *psychological contract* maka penerapan *psychological contract* dapat memberikan konsekuensi pada kinerja. Dimana ketika karyawan merasakan ada perasaan negative atau perilaku negatif yang diperoleh maka mengacu pada *psychological contract* yang telah terbentuk sebelumnya. Berdasarkan studi ditemukan bahwa setelah *psychological contract* dilanggar, karyawan akan mengubah input atau output mereka untuk mengurangi komitmen dan upaya mereka dengan imbalan rasa keadilan psikologis, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja (Liu & Chiu, 2020).

Pada penelitian ini ketika hasil ditemukan tidak berpengaruh langsung dikarenakan para karyawan yang bekerja merasa telah cukup terpenuhi kewajiban dari perusahaan secara psikologis tanpa membandingkan dengan kontrak kerja maupun beban tugas yang diberikan oleh perusahaan. Secara psikologis, para karyawan level manajerial merasa cukup terpenuhi kebutuhan dan kewajiban perusahaan kepada mereka (Sutono, 2012).

#### **4. Pengaruh positif *Artificial intelligence* terhadap *Innovative work behavior***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *artificial intelligence* terhadap *innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif secara signifikan. Temuan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sidi *et al.*, (2024); Odugbesan *et al.*, (2023) yang menguji variabel *artificial intelligence*

terhadap *innovative work behavior* menyatakan bahwa bahwa penerapan *artificial intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap *innovative work behavior*.

Kedua penelitian dilakukan di wilayah yang berbeda namun ditemukan hasil yang sama dengan penelitian yang dilakukan saat ini dimana peranan dari inovasi teknologi untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi terkait perkembangan teknologi, kecepatan adaptasi teknologi termasuk peningkatan peraturan pemerintah serta meningkatnya persaingan global karena percepatan kemajuan teknologi menjadi salah satu hal yang mempengaruhi kinerja dari sebuah perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut para karyawan dari industri hotel di Jakarta terutama hotel bintang 4 dan bintang 5 telah memikirkan dengan baik bagaimana cara meningkatkan kualitas pekerjaan dalam organisasinya. Karyawan pada perusahaan perhotelan telah menjadi pemimpin yang memiliki pemikiran dan ide inovatif demi meningkatkan kualitas dari organisasinya yang akan menguntungkan kinerja organisasi (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Berdasarkan kondisi industri perhotelan yang membutuhkan fleksibilitas dan pelayanan yang dinamis serta pemahaman akan penerapan teknologi pada operasional usaha maka dari hasil deskripsi statistik ini telah dikatakan bahwa para pemimpin telah menerapkan perilaku inovasi dalam bekerja dengan sangat baik.

Selain itu, pada organisasi perhotelan struktur organisasinya memiliki bagian level manajerial yang tidak sama dan tidak semua bagian atau departemen memikirkan masalah strategis perusahaan (Caron & Markusen, 2016). Sehingga kebutuhan akan perilaku inovasi dari setiap bagian atau departemen menjadi salah

satu yang menunjang berjalannya operasional perusahaan dengan baik. Perilaku inovasi tidak bisa berjalan dengan baik tanpa ada pemahaman akan penerapan teknologi pada khususnya *artificial intelligence*. Secara konseptual, *artificial intelligence* sendiri adalah kemampuan sistem untuk menafsirkan data eksternal dengan benar, belajar dari data tersebut, dan menggunakan pembelajaran tersebut untuk mencapai tujuan dan tugas tertentu melalui adaptasi yang fleksibel (Mikalef & Gupta, 2021; Tronvoll et al., 2020). Penerapan *artificial intelligence* pada industri hotel saat ini lebih menekankan kepada penggunaan *data analitic* berupa *NPS (Net Promoter Score)* serta *NLP (Natural Language Processing)* untuk memperoleh data terkait kepuasan pelanggan maupun data hasil integrasi yang dapat menunjang pada operasional perusahaan. Industri perhotelan membutuhkan karyawan yang dapat berperilaku inovatif sehingga dapat menggunakan teknologi tersebut untuk mencapai tujuan usaha.

Hal didukung dengan hasil statistik deskriptif pada indikator “*Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan saya*” dengan nilai baik yang menunjukkan bahwa responden penelitian sebagai pemimpin telah memikirkan dengan baik bagaimana cara meningkatkan kualitas pekerjaan dalam organisasinya. Karyawan dalam perusahaan telah menjadi pemimpin yang memiliki pemikiran dan ide inovatif demi meningkatkan kualitas dari organisasinya yang akan menguntungkan *organizational performance* (Karafakioglu & Afacan Findikli, 2024). Berdasarkan kondisi industri perhotelan yang membutuhkan fleksibilitas dan pelayanan yang dinamis indikator tersebut menguatkan hasil

bahwa hal yang menjadi inovasi adalah dengan penerapan *artificial intelligence* dalam pekerjaannya.

## **5. Pengaruh positif *Digital leadership* terhadap *Innovative work behavior***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *digital leadership* terhadap *Innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tugba & Hasan (2022) pada karyawan di perusahaan tekstil di Turki membahas hubungan antara *digital leadership* dan *innovative work behavior* dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* secara signifikan memprediksi *innovative work behavior* (Erhan et al., 2022). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Azis et al., (2024) pada karyawan Bank Indonesia yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*.

Hal ini dijelaskan karena inovasi merupakan kekuatan pendorong organisasi, sehingga bisa dinyatakan bahwa industri Hotel di Jakarta terutama bintang 4 dan bintang 5 telah menerapkan lingkungan yang mendorong perilaku inovasi didukung dari kepemimpinan digital. Hal ini didasari dari pemikiran bahwa inovasi dimulai dari ide-ide kreatif, maka para pemimpin yang dapat mengikuti bisnis secara digital akan terbuka terhadap perubahan-perubahan baru di dalam organisasi. Oleh karena itu juga perkembangan industri hotel bintang 4 dan bintang 5 meningkat setiap tahunnya di wilayah Jakarta.

Akan tetapi terdapat penelitian yang menyatakan bahwa *digital leadership* tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Penelitian ini dilakukan oleh Syamsul, *et. al.*, (2024) pada industri pelayanan pendidikan dengan subjek penelitian adalah dosen di Universitas daerah Yogyakarta. Hal ini bisa saja dikarenakan industri yang berbeda walau berasal dari industri pelayanan, namun kebutuhan akan pemimpin yang membangun atmosfer kompetitif, inovatif dan adaptif ditemukan pada industri perhotelan. Sehingga pada penelitian ini ditemukan hasil adanya pengaruh positif signifikan antara *digital leadership* terhadap *innovative work behavior*. Sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa ketika berkaitan dengan kerja kolaboratif antar karyawan melalui kegiatan-kegiatan organisasi seperti membuat komite-komite yang membangun inovasi organisasi, penguatan kompetensi, atau pelatihan-pelatihan yang sifatnya mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia dan manajerial organisasi dibutuhkan pemimpin dengan perilaku yang inovatif (Hadi *et al.*, 2024).

Selain itu dalam teori karakteristik di era transformasi digital adalah seorang pemimpin yang visioner dan inovatif, dimana seorang *digital leader* berarti memiliki mentalitas wirausaha yang futuristic dan juga inovatif (Klein, 2020). Sehingga dalam menjalankan aktifitas operasional dalam perusahaan dapat terintegrasi antara kebutuhan karyawan, pelanggan, dan juga para *stakeholder* yang terlibat.

## 6. Pengaruh positif *Psychological Contract* terhadap *Innovative work behavior*

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *psychological contract* terhadap *innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Chien & Chin (2024) pada karyawan *hair stylist* salon di Thailand mengkaji kaitan pengaruh *innovative work behavior* yang didasari dari *psychological contract*. Pada penelitian tersebut ditemukan hasil yang menunjukkan bahwa *psychological contract*, berpengaruh signifikan secara positif terhadap *innovative work behavior*.

Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Sulistiawan & Andayani (2020) pada karyawan PT Pegadaian di Indonesia ditemukan bahwa *Psychological Contract* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *innovative work behavior* yang dimediasi oleh keterlibatan kerja. Pada penelitian ini terdapat variabel mediasi variabel keterlibatan kerja untuk mengukur pengaruh dari *psychological contract* terhadap *innovative work behavior*.

*Psychological contract* menunjukkan sejauh mana pemberi kerja memenuhi harapan dan kewajiban yang diyakini oleh karyawan sebagai hak mereka di tempat kerja; baik komitmen eksplisit maupun harapan implisit disertakan. Di era *service economy*, setiap karyawan diharapkan untuk fleksibel, mudah beradaptasi, dan lincah dalam berinteraksi dengan berbagai pelanggan memunculkan ide-ide revolusioner, memodifikasi produk/layanan yang sudah ada, atau mengembangkan produk/layanan baru (De Jong, 2006). Untuk mendorong perilaku ekstra peran seperti *innovative work behavior* sangat penting bagi karyawan untuk mengenali

pemenuhan *psychological contract*. Hal ini ditemukan pada penelitian ini yang menyatakan bahwa dalam industri perhotelan di Jakarta khususnya Hotel bintang 4 dan bintang 5 setiap karyawan telah menerapkan sikap fleksibel, mudah beradaptasi, dan lincah dalam berinteraksi dengan berbagai pelanggan memunculkan ide-ide revolusioner, memodifikasi produk/layanan yang sudah ada, atau mengembangkan produk/layanan baru serta menumbuhkan budaya perbaikan yang berkelanjutan, mendorong organisasi untuk tetap menjadi yang terdepan di dunia yang berkembang dengan cepat (Lin & Wang, 2024).

#### **7. Pengaruh positif *Innovative work behavior* terhadap *Organizational performance***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* dinyatakan memiliki pengaruh secara positif signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu Pada penelitian yang dilakukan oleh Waiyawuththanapoom *et al.*, (2020) pada karyawan organisasi publik di Thailand, ditemukan hasil bahwa *innovative work behavior* memiliki hubungan positif dengan *organizational performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memediasi secara positif di antara hubungan antara iklim organisasi yang berhubungan dengan inovasi dan *organizational performance*.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan di Nigeria pada 10 organisasi di Negara Bagian Oyo dan Lagos, Nigeria. Organisasi tersebut terdiri dari industri jasa, keuangan, dan manufaktur Nigeria. Hasil



penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara IWB dan *organizational performance* Nigeria (Adekanmbi & Ukpere, 2022).

Hasil temuan ini didukung dari hasil statistik deskriptif pada indikator *innovative work behavior* yang menyatakan bahwa para pemimpin akan mengusulkan solusi terbaik untuk setiap masalah dan berusaha mengembangkan hal-hal baru di tempat kerja. Hal-hal baru dan inovatif sesuai dengan karakteristik dimensi *innovative work behavior* yang jika diterapkan para pimpinan akan mendorong pengembangan produk, layanan, dan proses baru, yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif pada perusahaan (Lin & Wang, 2024). Hal ini juga diperkuat teori tentang *organizational performance* yang dijelaskan sebagai hasil (outcome) dari beberapa faktor bisnis, termasuk proses kerja, komunikasi dan interaksi tim/kelompok, budaya dan citra perusahaan, kebijakan, kepemimpinan dan iklim yang mendorong inovasi, kreativitas dan loyalitas (El Khatib & Ali, 2022).

#### **8. Pengaruh positif *Artificial Intelligence* terhadap *Organizational Performance* yang dimediasi oleh *Innovative Work Behavior***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *artificial intelligence* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa variabel *innovative work behavior* merupakan *full* mediasi dalam penelitian ini. Analisis terjadi dikarenakan variabel *artificial intelligence* secara mandiri tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational performance*, namun ketika

variabel *innovative work behavior* menjadi mediasi memunculkan hasil pengaruh yang signifikan antar variabel.

*Artificial intelligence* sebagai salah satu inovasi teknologi sering dianggap sebagai ancaman terhadap model atau cara yang sudah ada dalam menjalankan tugas atau melakukan tindakan, namun sebenarnya inovasi teknologi justru mewujudkan peluang untuk meningkatkan dan memperbaiki layanan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chen *et al.*, (2024) pada karyawan di Industri Cina yang menyatakan bahwa *artificial intelligence* secara signifikan meningkatkan inovasi dan kinerja di antara para karyawan.

Selain itu, penelitian lainnya oleh Odugbesan *et al.*, (2023) yang dilakukan pada staf akademik di Universitas daerah Northern Cyprus memberikan bukti bahwa *artificial intelligence* terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap *innovative work behavior*. Serta penelitian lainnya oleh Tong *et al.*, (2021) yang dilakukan pada perusahaan jasa konsultan menunjukkan bahwa *artificial intelligence* membantu meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan nilai bagi perusahaan. Penelitian lain pada perusahaan IT di Brazil ditemukan hasil bahwa penerapan teknologi yang secara positif mempengaruhi inovasi perilaku dalam organisasi, serta inovasi merupakan pendorong dari *organizational performance* (Marchiori *et al.*, 2022).

Berdasarkan literatur terdahulu yang maka industri perhotelan di Jakarta khususnya hotel bintang 4 dan bintang 5 *artificial intelligence* menjadi salah satu faktor yang mendukung dalam peningkatan *organizational performance*. Kebutuhan akan berinovasi terutama setelah masa pandemi yang melanda dengan

berkembangnya usaha perhotelan di Jakarta dan peningkatan pada hunian kamar di Jakarta mendukung temuan penelitian ini bahwa penerapan teknologi khususnya dalam penelitian ini adalah *artificial intelligence* yang ditunjang dengan perilaku yang inovatif meningkatkan hasil pada perusahaan. Hasil ini dipertegas pada indikator variabel *organizational performance* yang menyatakan bahwa terjadi peningkatan pangsa pasar selama 2 tahun terakhir dalam industri hotel pada subjek penelitian ini.

#### **9. Pengaruh positif *Digital leadership* terhadap *Organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *digital leadership* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif. Hal ini menjelaskan bahwa variabel *innovative work behavior* merupakan *full mediation* dalam penelitian ini. Analisis terjadi dikarenakan variabel *digital leadership* secara mandiri tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational performance*, namun ketika variabel *innovative work behavior* menjadi mediasi memunculkan hasil pengaruh yang signifikan antar variabel.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Azis *et al.*, (2024) di temukan hasil bahwa *innovative work behavior* berperan sebagai mediasi pada pengaruh dari *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dinyatakan pada penelitian tersebut bahwa *Innovation Work Behaviour* dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh *Digital Leadership* terhadap *employee performance* melalui beberapa

mekanisme yang menghubungkan antara pemimpin digital, inovasi, dan kinerja baik individu maupun secara luas organisasi. Asumsi yang terjadi jika pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik cenderung lebih siap dalam menghadapi tantangan inovasi, sehingga mendukung terbentuknya *innovative work behavior*, serta lingkungan kreatif yang dibuat oleh pimpinan digital merangsang karyawan untuk meningkatkan kreatifitas.

Selain itu pada penelitian yang dilakukan oleh Waiyawuththanapoom *et al.*, (2020) pada karyawan organisasi publik di Thailand, ditemukan hasil bahwa *innovative work behavior* memiliki hubungan positif dengan *organizational performance*. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *innovative work behavior* memediasi secara positif di antara hubungan antara iklim organisasi, bagaimana pimpinan menjaga keseimbangan dan hal yang berhubungan dengan inovasi dengan *organizational performance*.

Hal ini sejalan dengan literasi pada penelitian oleh Muhamad *et al.*, (2023) yang menyatakan bahwa *digital leadership* bisa memberikan pengaruh tidak langsung terhadap *organizational performance*. Pada penelitian ini dinyatakan bahwa pemimpin perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan yang inovatif demi meningkatkan produktivitas dan kepuasan dalam bekerja, hal ini juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap misi dan nilai-nilai perusahaan serta keinginan mereka untuk tetap bertahan di perusahaan dalam jangka panjang yang berdampak pada peningkatan *organizational performance*.

Karafakioglu & Afacan Findikli (2024) menyatakan dalam penelitiannya bahwa *digital leadership* memiliki dampak positif pada karyawan dalam organisasi

melalui tindakan digital mereka. Selain itu *innovative work behavior* yang terjadi dalam organisasi memiliki efek positif pada karyawan. Pada penelitian ini disarankan bahwa sikap dan perilaku *digital leader* memiliki efek positif pada kinerja organisasi karena adanya peningkatan *employee performance*.

Selama proses berinovasi, hal pertama yang terjadi dalam organisasi adalah pemikiran dan ide inovatif harus dibagikan secara bebas di dalam organisasi dan didukung oleh pemimpin dengan cara yang berubah menjadi tindakan yang menguntungkan organisasi. Berdasarkan pemikiran ini, *innovative behavior* memicu perubahan dan transformasi dalam proses, produk, dan layanan serta meningkatkan manajemen dan inovasi dalam organisasi.

#### **10. Pengaruh positif *Psychological Contract* terhadap *Organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior***

Pada penelitian ini pengaruh langsung antara *psychological contract* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior* dinyatakan memiliki pengaruh positif. Hal ini menjelaskan bahwa variabel *innovative work behavior* merupakan full mediasi dalam penelitian ini. Analisis terjadi dikarenakan variabel *psychological contract* secara mandiri tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *organizational performance*, namun ketika variabel *innovative work behavior* menjadi mediasi memunculkan hasil pengaruh yang signifikan antar variabel.

Penelitian yang dilakukan oleh Tsai & Lin (2014) pada karyawan non-profit organisasi Taiwan *Lifeline International* menunjukkan bahwa terdapat hubungan

positif yang signifikan antara *psychological contract* dan *organizational performance*. Selain itu ditemukan kaitan antara variabel *innovative work behavior* dan *psychological contract* dalam penelitian yang dilakukan oleh Chien & Chin (2024) pada karyawan *hair stylist* salon di Thailand bahwa *psychological contract*, berpengaruh signifikan secara positif terhadap *innovative work behavior*.

Namun, pada penelitian yang dilakukan oleh Sulistiawan & Andayani (2020) pada karyawan PT Pegadaian di Indonesia ditemukan bahwa *Psychological Contract* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *innovative work behavior*. Keterkaitan kedua variabel ini menunjukkan bahwa dengan adanya perilaku inovasi dan pemahaman akan keterikatan karyawan dengan perusahaan secara psikologis dapat memberikan dampak signifikan pada perusahaan. Pada indikator variabel *organizational performance* “Organisasi kami lebih inovatif selama 2 tahun terakhir” memberikan kontribusi hasil bahwa variabel *innovative work behavior* menjadi variabel mediasi yang kuat bagi peningkatan *organizational performance*.

Selain itu indikator variabel *psychological contract* memperkuat hasil hipotesa ini dimana karyawan dalam industri hotel penelitian ini merasa telah menjadi bagian dari tim di perusahaannya. Hal ini sejalan dengan teori psikologi sosial mengenai *social exchange theory* oleh Blau (1964), yang didefinisikan sebagai kepercayaan individu terhadap pihak lain untuk memenuhi kewajibannya secara adil dalam jangka panjang. Hal ini menjelaskan bahwa adanya hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi yang artinya karyawan menukarkan pengetahuan, keterampilan, dan kekuatan fisik mereka untuk mendapatkan bayaran

dari organisasi, sehingga mewujudkan *psychology contract* mereka dan mendorong timbal balik yang berkelanjutan antara karyawan dan organisasi (Yu *et al.*, 2022).

#### **11. Pengaruh *Innovative work behavior* terhadap *Organizational performance* yang dimoderasi oleh Generasi X & Y**

Pada penelitian ini dinyatakan temuan peran moderasi generasi dalam pengaruh antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* tidak signifikan. Hal ini berarti pengaruh yang telah diungkapkan pada hipotesis sebelumnya yaitu pengaruh *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* tidak diperkuat oleh generasi. Namun berdasarkan hasil uji beda antara kelompok generasi X dan generasi Y ditemukan hasil statistik bahwa *innovative work behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational performance* pada kedua kelompok generasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *innovative work behavior* yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula *organizational performance*, baik pada kelompok Gen X maupun Gen Y. Namun koefisien interaksi antara variabel *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* yang dimoderasi oleh generasi menunjukan angka statistik sebesar  $-0.0220$  dengan nilai p-value adalah  $0.301$  menunjukkan bahwa efek moderasi tidak signifikan secara statistik. Arah negatif menunjukkan kecenderungan bahwa generasi dapat memperlemah hubungan antara *innovative work behaviour* terhadap *organizational performance*, namun pengaruh ini sangat kecil dan tidak bermakna secara statistik (R. M. Baron & Kenny, 1986; J. F. Hair *et al.*, 2021).

Hal tersebut menunjukkan bahwa generasi X dan generasi Y sebagai variabel moderasi dapat memperlemah pengaruh antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance* namun pengaruh antara generasi X dan generasi Y relatif konsisten atau tidak ada perbedaan. Maka dinyatakan bahwa generasi tidak menjadi faktor yang dapat memperkuat pengaruh inovasi karyawan dalam industri hotel terutama hotel bintang 4 dan bintang 5 di Jakarta dalam meningkatkan kinerja didalam perusahaannya. Berdasarkan hasil analisis statistik ditemukan bahwa hasil estimasinya bernilai negatif yang mengartikan bahwa generasi dinyatakan memperlemah hubungan antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*.

Teori menyatakan bahwa karyawan dari generasi yang berbeda mungkin memiliki nilai kerja dan preferensi kepemimpinan yang berbeda (Cennamo & Gardner, 2008). Karyawan dari generasi 1975-1986 atau disebut juga generasi X sangat menyukai gaya kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada kinerja. Salah satu karakteristik khasnya adalah kemauan untuk mempertanyakan keputusan pemimpin mereka, sedangkan generasi yang lahir setelah tahun 1986 atau generasi Y dipandang sangat individualis. Karyawan dari generasi ini tidak selalu patuh pada otoritas, tetapi merasa nyaman dengan atasan yang menantang. Mereka senang memberikan masukan dalam proses pengambilan keputusan dan berusaha keras untuk mendapatkan delegasi dan otonomi.

Generasi milenial dicirikan oleh nilai-nilai dan sudut pandang yang saling bertentangan tentang pekerjaan. Pada satu sisi, aspek-aspek seperti akuisisi keterampilan, preferensi terhadap gaya manajemen partisipatif, penghindaran



hirarki, penekanan pada kebajikan, kepercayaan, dan rasa hormat pribadi, serta pencarian keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi hal yang krusial dalam menentukan bagaimana seharusnya sebuah tempat kerja yang ideal. Sebagian besar dari aspek-aspek ini dibahas dalam beberapa literatur utama. Namun, di sisi lain, terdapat tingkat kontradiksi yang nyata antara nilai-nilai masyarakat dan generasi tertentu dengan aspek-aspek budaya organisasi yang dianggap penting. Motivasi tampaknya, misalnya, lebih didasarkan pada pengembangan keterampilan daripada imbalan finansial, atau pada aspek-aspek seperti tantangan baru dalam bentuk tugas sehari-hari, keragaman budaya, harapan untuk bersosialisasi, dan penghindaran tugas yang berulang-ulang (Torsello, 2019).

Pada penelitian lain yang dilakukan di Industri Hotel di USA, ditemukan bahwa pada karyawan level staf hingga manajer tidak ada perbedaan dalam persepsi karyawan baik dari sisi usia dan level jabatan. Penelitian yang dilakukan pada karyawan hotel tersebut menunjukkan bahwa persepsi dari karyawan berbeda usia belum tentu menjadi faktor penentu apakah karyawan dari generasi yang berbeda salah satunya akan memiliki *innovative work behavior* yang lebih tinggi, sehingga pada penelitian ini peran variabel *innovative work behavior* ditemukan tidak memperkuat *organizational performance* serta tidak ditemukan perbedaan generasi dalam hal pengaruh dari *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*.

Penelitian ini juga memperoleh data bahwa responden penelitian yang masuk dalam kategori Generasi X sebanyak 60 orang dengan persentase sebesar 48.40%, sedangkan yang masuk dalam kategori Generasi Y sebanyak 64 orang atau

sebesar 51.60%. Hal ini dapat menjadi salah satu faktor temuan dalam penelitian ini dinyatakan tidak ditemukan bahwa generasi menjadi faktor yang memperkuat dikarenakan dari hasil uji beda tidak diperoleh perbedaan yang signifikan antara kedua kategori generasi. Pada penelitian lain yang menjelaskan tentang perspektif akan gender menemukan hasil bahwa ada perbedaan antara generasi sebelum dan sesudah tahun 1975, dimana ketika mempelajari penerimaan, alih-alih pemberontakan dilaporkan adanya penerimaan dari arahan pimpinan (Lyons et al., 2019). Temuan serupa juga dilaporkan yang menunjukkan bahwa manajer yang lebih muda lebih terbuka dan mudah beradaptasi dengan gaya kepemimpinan partisipatif, selain itu perubahan dalam tatanan dan sistem kerja berakibat pada perubahan dalam penerimaan generasi muda menanggapi sistem kerja yang lebih bermoral, transparan dan terbuka (Phuong & Takahashi, 2021). Berdasarkan hal ini maka pada penelitian ini dimana perkembangan sistem kerja atau adanya perubahan dalam tatanan kerja dalam lingkungan industri dapat menjadi salah satu faktor bahwa generasi tidak menjadi faktor yang memperkuat antara variabel *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*.

## BAB V

### SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN KETERBATASAN

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini secara garis besar terdiri dari karakteristik demografi yang cukup beragam dengan dominasi pada jender adalah laki-laki hampir lebih 50% dari total responden. Selain itu dari karakteristik demografi lainnya penelitian ini membagi menjadi lama bekerja, Jabatan dan usia/generasi dari karyawan. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karyawan di industri hotel bintang 4 dan bintang 5 saat ini yang berada di level manajerial telah bekerja diatas 5 tahun, dengan jabatan dominan pada level *General Manager*. Kesimpulan ini menyiratkan bahwa karyawan yang berada pada posisi pengambilan keputusan dalam industri hotel bintang 4 dan bintang 5 di Jakarta di dominasi oleh *general manager* dengan lebih tinggi berada pada jenis generasi Y atau milineal.

Secara umum penelitian ini mengungkapkan beberapa variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational performance*, akan tetapi ada juga variabel yang memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis hipotesa yang ada dari 7 hipotesa pengaruh langsung terdapat 3 hipotesa pengaruh langsung yang tidak terdukung. Sedangkan 3 hipotesa pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dinyatakan semuanya terdukung dan merupakan *full mediation*. Namun satu hipotesa pengaruh tidak langsung pada variabel moderasi ditemukan bahwa hasilnya tidak terdukung.

Pada hasil penelitian pengaruh langsung yang tidak terdukung adalah antara variabel *artificial intelligence*, *digital leadership* dan *psychological contract* terhadap *organizational performance*. Namun pada hasil pengaruh langsung yang didukung adalah pada variabel *artificial intelligence*, *digital leadership* dan *psychological contract* terhadap *innovative work behavior* serta variabel *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*. Adapun pada pengaruh tidak langsung semua variabel *artificial intelligence*, *digital leadership*, dan *psychological contract* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior*. Namun generasi sebagai moderasi tidak terbukti mampu memoderasi hubungan variabel *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh langsung yang dominan pada peningkatan *organizational performance* adalah *innovative work behavior*, namun tidak ada pengaruh positif antara *artificial intelligence*, *digital leadership*, dan *psychological contract* terhadap *organizational performance*. Selain itu, pada pengaruh tidak langsung mediasi yang paling dominan terjadi antara variabel *psychology contract* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior*.

Secara rinci maka pada pengaruh langsung dan tidak langsung hipotesa tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *artificial intelligence* (AI) terhadap *organizational performance* (OP). Hal

ini dapat diasumsikan bahwa ada variabel dan karakteristik lain yang dapat mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut.

2. Tidak terdapat pengaruh positif antara *digital leadership* terhadap *organizational performance*, yang artinya peningkatan *organizational performance* tidak dipengaruhi langsung dengan peningkatan *digital leadership*.
3. Tidak terdapat pengaruh positif antara *psychological contract* terhadap *organizational performance*. Hal ini berarti semakin meningkatnya *psychological contract* belum tentu meningkatkan *organizational performance* secara langsung.
4. Terdapat pengaruh positif antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*, yang berarti semakin meningkat *innovative work behavior* maka semakin meningkat pula *organizational performance*.
5. Terdapat pengaruh positif antara *Artificial Intelligence* terhadap *innovative work behavior*. Hal ini berarti semakin meningkatnya *artificial intelligence* maka semakin meningkat pula *innovative work behavior*.
6. Terdapat pengaruh positif antara *Digital Leadership* terhadap *Innovative work behavior*, yang berarti maka semakin meningkatnya *digital leadership* maka semakin meningkat pula *innovative work behavior*.
7. Terdapat pengaruh positif antara *Psychological Contract* terhadap *Innovative work behavior*. Hal ini berarti semakin meningkatnya *psychological contract* maka semakin meningkat pula *innovative work behavior*.

8. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh tidak langsung *Artificial Intelligence* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *Innovative work behavior* memiliki pengaruh positif, dan merupakan *full mediation*. Hal ini berarti bahwa peran mediasi variabel *innovative work behavior* sangat tinggi dalam meningkatkan *organizational performance*.
9. Penelitian ini mengungkapkan bahwa peran mediasi *innovative work behavior* antara *digital leadership* terhadap *organizational performance* memiliki pengaruh tidak langsung secara signifikan dan merupakan *full mediation*, yang berarti bahwa peningkatan *innovative work behavior* dapat memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap *organizational performance*.
10. Penelitian ini mengungkapkan bahwa pengaruh tidak langsung *psychological contract* terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh *innovative work behavior* memiliki pengaruh signifikan dan merupakan *full mediation*. Hal ini berarti bahwa peran mediasi *innovative work behavior* sangat tinggi dan memperkuat dalam pengaruh antara *psychological contract* terhadap *organizational performance*.
11. Pada penelitian ini diungkapkan bahwa Generasi X & Y dinyatakan memperlemah pengaruh antara *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*. Hal ini berarti bahwa generasi tidak menjadi variabel yang dapat meningkatkan *organizational performance*.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa pada industri perhotelan penerapan *artificial intelligence* menjadi salah satu alat inovasi yang penting,

namun akan menjadi efektif ketika ditunjang dari kesiapan individu karyawan. Bagi industri perhotelan yang dinamis menggunakan *artificial intelligence* saja tidak cukup untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi, namun harus diimbangi dengan kesiapan sumber daya manusia yang inovatif dan memiliki keterikatan dengan perusahaan. Hal ini akan memaksimalkan strategi perusahaan yang inovatif, dinamis, dan fleksibel demi kepuasan pelanggan. Selain itu, sebagai usaha dibidang jasa yang mengedepankan pelanggan, maka perilaku individu menjadi hal yang harus diperhatikan sehingga manajemen strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek utama dan didukung dengan penerapan alat teknologi seperti *artificial intelligence*. Bagi usaha jasa berdasarkan hasil penelitian ini, *artificial intelligence* menjadi fungsi pendukung dalam peningkatan *organizational performance*, dan salah satu langkah strategi yang harus diterapkan dengan pelatihan mendalam dalam kepemimpinan yang siap dengan digitalisasi dan era digital saat ini. Pada penelitian ini disimpulkan bahwa peran mediasi variabel *innovative work behavior* menjadi salah satu faktor penting, perilaku inovasi dari karyawan menjadi faktor yang menunjang untuk keberhasilan dalam peningkatan *organizational performance*.

## 5.2 Implikasi Penelitian

### 5.2.1 Implikasi Teoritis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan pada berbagai teori dan kerangka kerja di bidang manajemen strategis terutama memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai pentingnya penerapan

teknologi berupa *artificial intelligence*, adanya pemimpin yang menganut *digital leadership*, serta kebutuhan pemahaman dari sisi psikologis dan perilaku individu dalam peningkatan *organizational performance*.

1. Pertama, hasil penelitian ini mendukung teori *dynamic capability* dengan menunjukkan bahwa adanya kaitan signifikan antara *artificial intelligence*, *digital leadership* yang dimediasi dari *innovative work behavior* terhadap *organizational performance*. Temuan ini sejalan dengan konsep manajemen strategis dari konsep *dynamic capability* untuk mengalokasikan atau realokasi sumber daya perusahaan dalam ukuran simulatif, dengan tujuan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Pada teori ini menekankan perlunya perusahaan memiliki kemampuan dinamis untuk merespons perubahan dalam lingkungan eksternal. Perlunya perilaku inovatif yang dihasilkan pada temuan penelitian bahwa *innovative work behavior* memiliki pengaruh positif pada *organizational performance*. Salah satu dimensi dari *innovative work behavior* adalah adanya ide-ide kreatif, pengambilan keputusan inovasi, kemampuan adaptasi karyawan perusahaan dan menerapkan *digital leadership* sebagai strategis dari manajemen perusahaan. Temuan ini menguatkan pentingnya kemampuan dinamis sejalan dengan *Dynamic Capability Theory*.
2. Kedua, penelitian ini memberikan dukungan pada teori *social exchange* dimana karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi mereka cenderung lebih menghargainya dan secara aktif berkolaborasi untuk mencapai tujuannya. Meskipun variabel *psychological contract* sebagai variabel bebas



memang belum terbukti memberikan dampak signifikan secara langsung pada peningkatan *organizational performance*, namun variabel *psychological contract* ditemukan memberikan dampak positif signifikan secara langsung terhadap *innovative work behavior* yang memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mendukung teori *Upper Echelon* dengan konsep bahwa adanya hubungan antara karakteristik sosio-demografis seorang pemimpin dengan pilihan strategi yang dibuat dalam organisasi. Hal ini dibuktikan pada temuan bahwa *digital leadership* perlu dimediasi *innovative work behavior* untuk dapat menunjukkan hasil yang berpengaruh pada *organizational performance*. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku psikologis karyawan menjadi salah satu aspek yang harus diperhatikan pada strategi yang diterapkan bahwa teori psikologi sosial dan manajemen tidak terlepas satu dengan yang lain.

3. Implikasi teoritis yang ketiga adalah bahwa dalam dimensi variabel *psychological contract* ditemukan bahwa pada penelitian ini dimensi psikologi kontrak transaksional yang merupakan jenis kontrak mengarah pada hubungan kerja jangka pendek yang di dalamnya menekankan persyaratan kinerja dan kewajiban timbal balik antara perusahaan dan karyawan diasumsikan tidak memiliki kesesuaian dengan budaya yang dianut dalam industri ini. Hal ini bisa menjadikan sesuatu bahan acuan yang berkaitan dengan *psychological contract* karyawan untuk menelaah pada jenis dimensi yang berbeda atau jenis teori psikologis kontrak yang berbeda, dimana pada teorinya psikologis kontrak memiliki beberapa tipe. Sehingga jika dikaitkan dengan industri jasa

khususnya pada industri perhotelan maka jenis pendekatan teori psikologis kontrak dapat disesuaikan kembali.

### 5.2.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan dari penelitian ini, maka beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan pada industri perhotelan khususnya di Jakarta sebagai berikut:

1. Pihak manajemen harus memperhatikan terkait pengembangan perilaku karyawan, dimana pada penelitian ini *psychological contract* menjadi variabel yang tidak memberikan pengaruh positif dalam peningkatan *organizational performance*. Sehingga hal ini harus dikembangkan strategik untuk meningkatkan dan direncanakan pengembangan baik secara *soft skill* maupun psikologis untuk pengembangan perilaku karyawan dan juga ketulusan karyawan sebagai pekerja di perusahaan. Salah satu program yang dapat dilakukan dengan diselenggarakannya pelatihan atau kegiatan kebersamaan yang rutin diadakan setiap bulan untuk masing-masing departemen, dan setiap tahun untuk keseluruhan perusahaan. Bentuk kegiatan bisa berupa *lunch meeting* yang diadakan dengan agenda pembahasan terkait keluhan kerja, hambatan dan harapan-harapan dari para karyawan.
2. Implikasi manajerial yang kedua, bahwa penerapan *artificial intelligence* bisa dikembangkan menjadi strategi utama manajemen dalam peningkatan bisnis serta meningkatkan pemahaman dan literasi yang berkaitan dengan teknologi baik *artificial intelligence* maupun keterampilan digital lainnya. Hal-hal yang

dapat dilakukan perusahaan dalam peningkatan inovasi dan juga penerapan *artificial intelligence* bisa berupa menciptakan budaya inovasi yang dapat mendorong kreativitas dan eksperimen dengan teknologi digital. Bentuk kegiatan terkait penerapan strategi penggunaan *artificial intelligence* bisa dengan melakukan pelatihan penggunaan *chat bot* untuk dapat merespon keinginan pelanggan dengan cepat. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan kegiatan untuk peningkatan *innovative work behavior*. Program yang dapat diterapkan dengan melakukan pengembangan program inovasi yang berkolaborasi antar departemen, dan memberikan *reward* bagi karyawan atau departemen yang memberikan ide-ide inovatif dalam peningkatan kinerja departemen. Selain itu, perusahaan juga perlu memberikan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk dapat mengimplementasikan ide-ide inovatif dalam skala yang lebih luas. Hal yang harus diperhatikan agar penerapan dalam berjalan dengan lancar, perlu dilakukan sosialisasi dari pihak manajemen kepada seluruh lini karyawan.

3. Implikasi manajerial ketiga adalah dengan memperhatikan kembali kompetensi para pemimpin baik level bawah, menengah maupun level atas. Hal ini berkaitan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *digital leadership* tidak memberikan pengaruh positif langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Sehingga perusahaan harus memikirkan langkah strategi untuk meningkatkan dan menerapkan budaya digital dan inovatif pada perusahaan dikarenakan kemajuan teknologi dan persaingan di era digital yang semakin ketat. Industri perhotelan sebagai salah satu industri jasa

pelayanan yang dinamis harus menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang fleksibel dan dimanis dengan perkembangan era teknologi. Pengadaan pelatihan baik *soft skill* dan *hard skill* kepada level manajerial harus menjadi salah satu langkah utama yang dilakukan sehingga para pemimpin dapat menjadi teladan dan contoh bagi karyawan lainnya. Bentuk pelatihan *soft skill* dan *hard skill* yang dapat dilaksanakan berupa pelatihan berbasis digital, menggunakan aplikasi digital yang dapat memotivasi kerja dan efisiensi kerja seperti *Monday.com*, *trello*, *mircosoft project*, dan *zoho.com*. Pemahaman akan literasi dan penggunaan aplikasi ini dapat membantu dalam monitoring pekerjaan dan pembagian tugas terutama bagi industri hotel yang memiliki jam kerja shift.

### 5.2.3 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil temuan dan kesimpulan dari penelitian ini, maka implikasi kebijakan yang dapat diterapkan pada industri perhotelan khususnya di Jakarta yaitu pihak perusahaan harus dapat menerapkan kebijakan dalam pengelolaan di bidang SDM yang berkaitan dengan aspek psikologis para karyawan, yaitu dibutuhkan pengembangan pada tahapan *recuitment* dan *talent management* untuk memastikan para karyawan memiliki keterikan secara psikologi kepada perusahaan baik jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini dikarenakan pada hasil penelitian belum ditemukan keterikatan *psychological contract* jangka pendek, dimana hal ini bisa merugikan perusahaan berkaitan dengan pencapaian kinerja tahunan dari perusahaan. Sehingga perusahaan dapat memikirkan kembali

bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang bisa memberikan keterikatan kerja jangka pendek hingga jangka panjang. Selain itu, perusahaan dapat membuat kebijakan terkait penerapan digitalisasi dan aturan penggunaan digital dalam bekerja dimana seluruh karyawan memiliki standar operasional bagi penggunaan teknologi baik dalam pelayanan maupun dalam proses administrasi.

### 5.3 Keterbatasan

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu untuk diperbaiki untuk dilakukan penelitian selanjutnya, Adapun beberapa keterbatasan yang dimaksud di antaranya adalah:

1. Pada profil responden dimana pada penelitian ini hanya di fokuskan pada level manajerial industri hotel di daerah Jakarta sehingga penyebaran dan generalisasi data tidak bisa digunakan secara menyeluruh untuk kebijakan seluruh Indonesia.
2. Keterbatasan lainnya yang ditunjukkan oleh penelitian ini terdapat pada unit analisis sampel penelitian ini terbatas pada pimpinan level manajerial di Hotel bintang 4 dan bintang 5. Berdasarkan jenis hotel terdapat jenis luxury hotel seperti resort yang memiliki level yang hampir sama dalam operasional dengan jenis hotel bintang 4 dan bintang 5.
3. Keterbatasan lainnya terdapat pada variabel yang diteliti dalam penelitian ini hanya dibatasi pada 5 (lima) variabel utama yang terdiri dari: *artificial intelligence*, *digital leadership*, *psychological contract*

sebagai variabel independen; variabel *organizational performance* yang sebagai variabel dependen, serta variabel *innovative work behavior* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan teori dinyatakan terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi dalam *organizational performance* yang bisa sesuai dengan populasi dalam penelitian ini yang merupakan industri perhotelan.

4. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan metode pengumpulan data berupa kuesioner. Meskipun metode ini dapat memberikan data yang luas, namun terdapat potensi bias dalam interpretasi dan respons dari responden. Selain itu, terdapat kemungkinan adanya kesalahan dalam mengisi kuesioner atau ketidakakuratan dalam penilaian responden.

#### **5.4 Saran Penelitian yang akan datang**

Berkaitan dengan keterbatasan dari penelitian ini maka demi kemajuan penelitian-penelitian yang akan datang, terdapat beberapa rekomendasi untuk mengatasi keterbatasan yang telah diidentifikasi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Peneliti merekomendasikan untuk penelitian selanjutnya agar memperluas profil responden dalam penelitian ini dengan melibatkan tidak hanya pada hotel bintang 4 dan bintang 5 di daerah Jakarta, namun dapat diperluas wilayah penelitian seperti Bali, Makasar, Palembang atau daerah dengan potensi pariwisata tinggi sesuai dengan arahan dari Kementrian Pariwisata.

Sehingga penelitian ini dapat memberikan data lebih beragam dan dapat digeneralisasikan secara menyeluruh.

2. Rekomendasi kedua adalah memperluas unit sampel penelitian pada jenis hotel luxury seperti *resort*, vila, dan jenis lainnya yang memungkinkan adanya perbedaan dalam penerapan *artificial intelligence* dalam pelayanan pada pelanggan.
3. Bagi penelitian selanjutnya direkomendasikan juga untuk mengembangkan model penelitian dengan memunculkan atau melibatkan lebih banyak lagi variabel-variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen, baik secara langsung ataupun tidak langsung, memiliki keterkaitan ataupun hubungannya dengan permasalahan yang diteliti pada penelitian ini, terutama variabel yang berhubungan dengan *organizational performance*, seperti variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, keterikatan karyawan, *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja, *talent management*.
4. Selain itu, direkomendasikan pengumpulan data tidak hanya dilakukan melalui teknik penyebaran angket atau kuesioner yang disebarkan kepada pada level manajerial tetapi dapat dilakukan pula melalui teknik observasi atau pengamatan langsung ke lapangan. Melalui observasi atau pengamatan langsung, maka peneliti akan lebih mampu memperlihatkan gambaran kondisi dari objek penelitian dengan lebih jelas.
5. Selain itu, bisa ditambahkan dengan metode wawancara, FGD atau studi kasus sehingga dapat diperoleh data kualitatif yang lebih kaya dan dapat

menunjang hasil analisis mengenai persepsi dan pelayanan yang diberikan dalam industri perhotelan.





### DAFTAR PUSTAKA

- Adekanmbi, F. P., & Ukpere, W. I. (2022). The relational effects of perceived leadership 4.0, workplace ostracism, and innovative work behavior on organizational performance in the fourth industrial revolution (4IR). *EUREKA: Social and Humanities*, 2, 3–14. <https://doi.org/10.21303/2504-5571.2022.002317>
- Afiouni, R. (2019). Organizational Learning in the Rise of Machine Learning. *ICIS Proceedings*.  
[https://aisel.aisnet.org/icis2019/business\\_models/business\\_models/2](https://aisel.aisnet.org/icis2019/business_models/business_models/2)
- Alfares, M. M. E. M., & Banikhaled, M. H. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223–228. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.6.002>
- Allport, G. W. (1968). *The person in psychology*. Beacon Press.
- Almheiri, H. M., Ahmad, S. Z., Abu Bakar, A. R., & Khalid, K. (2024). Artificial intelligence capabilities, dynamic capabilities and organizational creativity: contributing factors to the United Arab Emirates Government's organizational performance. *Journal of Modelling in Management*, 19(3), 953–979. <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0272>
- Aluko, H. A., Aluko, A., & Ogunjimi, F. (2022). The Implications of Psychological Contract on Employee Job Performance in Education Service Delivery: A Study of Ebonyi State University. *Open Journal of Business and Management*, 10(02), 978–999. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.102053>
- Anantrasirichai, N., & Bull, D. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: a review. In *Artificial Intelligence Review* (Vol. 55, Issue 1). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Argyris. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Tavistock Publications.
- Ayansina, S. O., Obayelu, E. A., & Ayinde, A. F. . (2020). *Employees - Employers' Psychological Contract Fulfillment and Organizational*. 4(8), 4–20.
- Azis, R., Tanuwijaya, J., & Gunawan, A. W. (2024). *Jurnal Mantik The influence of digital leadership on employee performance through digital culture and innovation work behavior at Bank Indonesia*. 7(4).
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), e07233. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>

- Bader, V., & Kaiser, S. (2019). Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. *Organization*, 26(5), 655–672. <https://doi.org/10.1177/1350508419855714>
- Baron, R. A., Byrne, D., & Branscombe, N. R. (2006). *Social Psychology* (The 11th ed). Pearson Education, Inc.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Beckett, C., Eriksson, L., Johansson, E., & Wikström, C. (2017). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach*. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Bellis, P., Trabucchi, D., Buganza, T., & Verganti, R. (2020). How do human relationships change in the digital environment after COVID-19 pandemic? The road towards agility. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 821–849. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0093>
- Biedima, J. S., Gbobo, O. I., Uwauma, A. H., Ajuru, I., Harcourt, P., & State, R. (2023). *Adoption of Artificial Intelligence and Performance of Business Organization*. 9(2), 22–35.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Blumberg, B. F., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research methods*. (4ed ed.). McGraw Hill.
- Bosh, U., Hentschel, S., & Kramer, S. (2018). *Digital Offroad: Strategies for Success in Digital Transformation*. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Botha, L., & Steyn, R. (2020). Psychological contract breach and innovative work behaviour: Systematic literature review. *Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 12(1), 2522–7343. <https://doi.org/10.4102/SAJESBM.V12I1.333>
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00380.x>
- Branscombe, N. R., & Baron, R. A. (2022). Social Psychology. In *The Wiley-Blackwell Handbook of Childhood Social Development* (14 Edition). Pearson

- Education, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119679028.ch35>
- Caron, J., & Markusen, J. R. (2016). *Gambaran umum perusahaan Hotel*.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chen, B., Zhu, X., & Castillo, F. D. del. (2023). Integrating generative AI in knowledge building. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 5(November), 100184. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2023.100184>
- Chen, S., Zhang, X., Pan, L., & Hu, M. (2024). Innovative Work Behavior and Job Performance of Corporate Employees in the Age of Artificial Intelligence. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1), 1–17. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0856>
- Cho, W. M., & Hadikusumo, B. H. W. (2023). Psychological contract between contractors and owners in construction projects: the mediating role of inter-organisational teamwork. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2022-1099>
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2). [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall.
- De Clercq, D., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). But they promised! How psychological contracts influence the impact of felt violations on job-related anxiety and performance. *Personnel Review*, 50(2), 648–666. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2019-0388>
- De Jong, J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–35.
- De Jong, J. P. J. (2006). Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. In *Scales Research Reports* (Vol. R200604, Issue november). <http://ideas.repec.org/p/eim/papers/r200604.html>
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95. <https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>
- Demlehner, Quirin, Laumer, & Sven. (2020). Shall We Use It or Not? Explaining

- the Adoption of Artificial Intelligence for Car Manufacturing Purposes. *In Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS)*.
- Devaraj, S., & Kohli, R., J., M. (2003). Performance impacts of information technology: is actual usage the missing link? *Management Science*, 49(3), 273–289.
- Dopico, M., Gomez, A., De la Fuente, D., Garcia, N., Rosillo, R., & Puche, J. (2016). A vision of industry 4.0 from an artificial intelligence point of view. *Int'l Conf. Artificial Intelligence*, 407–413.
- El Khatib, R. A., & Ali, A. E. A. (2022). Evaluating the effect of knowledge risks on sustainability: the mediating role of organizational performance. *Journal of Management Development*, 41(9/10), 496–513. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2022-0006>
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Lerbech Vinther, A. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166. <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/5>
- Elegunde, A. F., & Osagie, R. (2020). Artificial Intelligence Adoption and Employee Performance in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 189–205. <https://doi.org/10.29064/ijma.734734>
- Emilisa, N., Rizkika, S., Muna, I., Lukito, N., & Wahyuni, L. (2024). *The Influence of AI Awareness Dimension on Sustainable Employability : Study from Gen X Employees in Jakarta*. 21(August), 189–202.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). 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>
- Farhanghi, A. A., Abbaspour, A., & Ghassemi, R. A. (2013). The Effect of Information Technology on Organizational Structure and Firm Performance: An Analysis of Consultant Engineers Firms (CEF) in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81(2005), 644–649. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.490>
- Frieman, J., Saucier, D. A., & Miller, S. S. (2022). Multiple Regression and Beyond. In *Principles & Methods of Statistical Analysis*. <https://doi.org/10.4135/9781071878903.n18>
- Gibson, C., B., & Zellmer-Bruhn, M., E. (2001). Metaphors and Meaning: An Intercultural Analysis of the Concept of Teamwork. *Administrative Science*

*Quarterly*, 46(2), 274–303.  
<https://doi.org/doi.org/https://doi.org/10.2307/2667088>

- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). The future of leadership: new digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10–16. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin, & Rahmawati, C. H. T. (2024). The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Quality - Access to Success*, 25(199), 74–83. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed). Sage Publications.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J., Joseph, F., William., C., B., Barry. J, B., & Rolph.E, A. (2014). *Multivariate Data Analysis* (U. State (ed.); Seventh Ed). Person.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258434>
- Haugeland, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Cambridge: MIT Press. <https://doi.org/10.2307/2219930>
- Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The Effect of Digital Leadership, Information Technology and Digital Competency on Employee Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 61–68. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v2i2.204>
- Hunjra, A. I., Hanif, M., Mehmood, R., & Nguyen, L. V. (2020). Diversification, Corporate Governance , Regulation and Bank Risk-Taking. *Journal of Financial Reporting and Accounting Vol. 19 No. 1, 2021 Pp. 92-108*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-03-2020-0071>
- Jasim, T. A., Khairy, H. A., Fayyad, S., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Digital Leadership and Creative Performance in Tourism and Hotel Enterprises: Leveraging Strategic Agility and Organizational Learning Culture. *Geojournal of Tourism and Geosites* , 54(June), 872–884. <https://doi.org/10.30892/gtg.542spl11-1262>

- Kakkar, H., & Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 114 No. 26, 6734–6739. <https://doi.org/doi:10.1073/pnas.1617711114>.
- Karafakioglu, E., & Afacan Findikli, M. (2024). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60396>
- Katou, A. A. (2015). The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. *International Journal of Manpower*, 36(7), 1012–1033. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2013-0238>
- Kemenparekraf. (2023). Outlook Pariwisata dan Ekonomi Kreatif. *Deputi Bidang Kebijakan Strategis Kementerian Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia Jakarta – Indonesia*, 1–110. [https://bankdata.kemenparekraf.go.id/upload/document\\_satker/a6d2d69c8056a29657be2b5ac3107797.pdf](https://bankdata.kemenparekraf.go.id/upload/document_satker/a6d2d69c8056a29657be2b5ac3107797.pdf)
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in the Era of Digital Transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Koo, B., Curtis, C., & Ryan, B. (2021). Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 95.
- Koski, J. L., & Pontiff, J. (2002). How Are Derivatives Used? Evidence from the Mutual Fund Industry. *The Journal of Finance*, 54(2), 791–816.
- Kreutzer, R. T., Neugebauer, T., & Pattloch, A. (2018). *Digital Business Leadership*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/DOI:10.1007/978-3-658-11914-0>
- Kumar, R. (2014). *Research Methodology* (4th ed.). Sage Publishing.
- Lathabhavan, R., & Kuppusamy, T. (2024). Examining the role of digital leadership and organisational resilience on the performance of SMEs during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(8), 2365–2384. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2023->

0069

- Lehr, B., & Lichtenberg, F. (1999). Information Technology and Its Impact on Productivity: Firm-Level Evidence from Government and Private Data Sources, 1977-1993. *The Canadian Journal of Economics / Revue Canadienne d'Economique*, 32(2), 335. <https://doi.org/10.2307/136426>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Harvard University Press. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674424746>
- Li, J., & Dai, L. (2015). A Review of Psychological Contract. *Psychology*, 06(12), 1539–1544. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.612150>
- Lichtenthaler, U. (2019). An intelligence-based view of firm performance: profiting from artificial intelligence. *Journal of Innovation Management*, 7(1), 7–20.
- Limna, P. (2023). Artificial Intelligence (AI) in the Hospitality Industry: A Review Article. *International Journal of Computing Sciences Research*, 7, 1306–1317. <https://doi.org/10.25147/ijcsr.2017.001.1.103>
- Lin, C. C., & Wang, C. L. (2024). The Effect of Psychological Contract Fulfilment on Innovative Work Behavior&#8212;An Investigation of Skilled Service Workers. *Journal of Service Science and Management*, 17(03), 199–218. <https://doi.org/10.4236/jssm.2024.173010>
- Liu, C.-M., & Chiu, C.-K. (2020). Modeling turnover intention and job performance: the moderation of perceived benevolent climate. *Review of Managerial Science*, 14, 611–631. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-018-0302-3>
- Liu, G., Kianto, A., & Tsui, E. (2023). Knowledge management technologies and organizational performance: a meta-analytic study. *Industrial Management and Data Systems*, 123(2), 386–408. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2022-0121>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urlick, M. J., & Kuron, L. (2019). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>
- Mahmoud Sheikh Elsouk, S., Elsubbagh, S., Ayoun, B., & Radwan, A. (2021). The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment in the Relationship Between Organizational Support and Employee Performance. *Psychology and Behavioral Sciences*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20211001.14>
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the

- machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120(August), 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.045>
- Malakar, B., Chava, S., & Du, W. (2021). Do Managers Walk the Talk on Environmental and Social Issues? *Journal of Investment Management*.
- Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., & Gupta, S. (2022). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 43(2), 334–354. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0173>
- Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 177(August 2021), 121526. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121526>
- Memon, M., Ting, H., Cheah, J.-H., Thursamy, R., Chuah, F., & Huei Cham, T. (2020). Journal of Applied Structural Equation Modeling SAMPLE SIZE FOR SURVEY RESEARCH: REVIEW AND RECOMMENDATIONS. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), 2590–4221.
- Metz, K., & Kanyam, D. (2023). Small Business Social Media Use, Innovative Work Behavior, and Organizational Performance. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 17(1), 111–126. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v17i1.6113>
- Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2020). Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms. In *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*. IntechOpen. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.82517>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information and Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Miller, L., & Miller, A. F. (2020). Innovative work behavior through high-quality leadership. *International Journal of Innovation Science*, 12(2), 219–236. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Murthy, Y. S. R. (2011). HRM practices and organizational performance in Oman. *Personnel Review*, 40(2), 239–251. <https://doi.org/10.1108/004834811111106101>



- Muhamad, L. F., Bakti, R., Febriyantor, M. T., Kraugusteeliana, K., & Ausat, A. M. A. (2023). Do Innovative Work Behavior and Organizational Commitment Create Business Performance: a Literature Review. *Community Development Journal : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 713–717. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/12479>
- Nugroho, W.S., H.S, E. W., & Taufiq, M. (2019). Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Teknologi Informasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. Deksha Orla Tranggana Regional Jawa). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 26(46), 68–81.
- Nuseir, M. T., & Refae, G. El. (2022). The role of artificial intelligence, marketing strategies, and organizational capabilities in organizational performance: The moderating role of organizational behavior. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1457–1466. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.6.010>
- Nwamen, F. J. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 2, 111–121.
- Oberer, Alptekin, B., & Erkollar. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 404–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Odugbesan, J. A., Aghazadeh, S., Al Qaralleh, R. E., & Sogeke, O. S. (2023). Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 696–716. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0601>
- Olan, F., Ogiemwonyi Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145(February), 605–615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Paesano, A., Zhang, D., Sun, X., Tian, F., Zhou, S., Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K., Gupta, S., Kazmi, S. W., Javaid, S. T., Hooi, L. W., Chan, A. J., Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., Kautsar, A., ... ÜLKER, Y. (2022). The impact of personality on psychological contracts. *International Journal of Manpower*, 10(2), 189–205. <https://doi.org/10.2478/amns-2024-0856>
- Philip, J., Gilli, K., & Knappstein, M. (2023). Identifying key leadership competencies for digital transformation: evidence from a cross-sectoral Delphi study of global managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(3), 392–406. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2022-0063>

- Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam : a mediating effect of psychological contract and moderating effects of. *Asia Pacific Business Review*, 00(00), 1–24. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1847467>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Rafiq, M., Z. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*.
- Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350–367. <https://doi.org/10.2307/20159586>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed). Prentice Hall.
- Robinson, V. M., & Schänzel, H. A. (2019). *A tourism inflex : Generation Z travel experiences*. 5(2), 127–141. <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2019-0014>
- Rubio-Valdehita, S., Díaz-Ramiro, E. M., & López-Núñez, M. I. (2023). What Does the Feeling of Job Success Depend On? Influence of Personal and Organizational Factors. *Societies*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/soc13060140>
- Ruel, H., & Njoku, E. (2020). AI redefining the hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 53–66. <https://doi.org/10.1108/JTF-03-2020-0032>
- Ruggiero, P., & Cupertino, S. (2018). CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103611>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392563>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. E. Vomberg (Eds.), *Handbook of Market Research*. Cham: Springer.
- Schmidt, P., Biessmann, F., & Teubner, T. (2020). Transparency and trust in artificial intelligence systems. *Journal of Decision Systems*, 29(4), 260–278. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1819094>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan*

*Pengembangan-Keahlian* (Edisi 6). Salemba Empta.

- Senadjki, A., Nee, H., Yong, A., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). *Unlocking the potential : the impact of digital leadership on firms ' performance through digital transformation*. 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1108/JBSED-06-2023-0050>
- Shams, S. M. R., & Solima, L. (2019). Big data management: implications of dynamic capabilities and data incubator. *Management Decision*, 57(8), 2113–2123. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0846>
- Shaw, M. E., & Costanzo, P. R. (1970). *Theories of social psychology*. McGraw Hill.
- Shukla, T. (2018). *Introduction to Multivariate Data Analysis*.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A Study of Decision-making Processes in Admi-nistrative Organization* (1sr editio). The Macmillan Compan.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>
- Soelton, M., N. (2021). Improving the performance non-profit organizations? *Academy of Strategic Management Journal*, 1(13).
- Soeparno, K. (2011). Social Psychology: the Passion of Psychology. *Buletin Psikologi*, 19(2), 16–28.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital Transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139. <https://doi.org/10.5296/ber.v8i3.13368>
- Statistik, B. P. (2014). *Statistik Hotel Dan Akomodasi Lainnya Di Indonesia*. 39, 186.
- Subagyo, J. (2018). *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*. PT Rineka Cipta.
- Sulistiawan, J., & Andyani, D. (2020). Psychological Contracts, Innovative Work Behavior, and Knowledge Sharing Intention: the Role of Work Engagement and Job Resources. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 741–753. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.13>
- Sutono, A. (2012). Human Experiance Development:Perspective, Issues, Trends, Challenges and Opportunities. In *European University Institute* (Issue 2).

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52012PC0011:pt:NOT>

- Sutono, A. (2019). *Human Resources Management (HRM) Model in Tourism Business*.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., & Sears, D. O. (2009). *Psikologi Sosial* (12th ed.). Kencana Prenada Media Grup.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600–1631. <https://doi.org/10.1002/smj.3322>
- Torsello, D. (2019). *Generation Y workers An empirical framework for cultural and organizational aspects*. 41(6), 1330–1347. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0083>
- Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89(February 2019), 293–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.005>
- Tsai, T. T. H., & Lin, A. J. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations? *Chinese Management Studies*, 8(3), 397–417. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2013-0090>
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255–276. <https://doi.org/DOI:10.1108/VJKMS-06-2017-0035>
- Wagen, M. V. der., & White, L. (2015). *Human Resources Management for the Event Industry* (second ed.). Routledge.
- Waiyawuththanapoom, P., Tiratittam, P., Aunyawong, W., & Keerativutisest, V. (2020). The Impact of Innovation Related Organizational Climate and Organizational Performance: Mediating Role of Innovative Work Behavior in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.

*Www.Ijicc.Net*, 14(10), 2020. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)

- Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, 30(1), 61–79. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486–512. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2021-0423>
- Wong, W. (2021). *The Psychological Contract: Examination of the History, State and Strategic Implications of the Psychological Contract*. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/employees/psychological-fa%0Acsheet#gref>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
- Xin, O. K., Wider, W., & Ling, L. K. (2022). Human Resource Artificial Intelligence Implementation and Organizational Performance in Malaysia. *Asia-Pacific Social Science Review*, 22(3), 18–37. <https://doi.org/10.59588/2350-8329.1461>
- Ye, J., Cardon, M. S., & Rivera, E. (2012). A mutuality perspective of psychological contracts regarding career development and job security. *Journal of Business Research*, 65(3). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.006>
- Yu, D., Yang, K., Zhao, X., Liu, Y., Wang, S., D'Agostino, M. T., & Russo, G. (2022). Psychological contract breach and job performance of new generation of employees: Considering the mediating effect of job burnout and the moderating effect of past breach experience. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.985604>
- Yudhaputri, E. A., & Daihani, D. U. (2020). Strategy Development of MSMEs In Order to Face of Industrial Revolution 4.0. *Proceedings of the 2nd International Conference on Inclusive Business in the Changing World (ICIB*

2019), *Icib 2019*, 254–262. <https://doi.org/10.5220/0008430002540262>

Zhao, Chunxing., & Lyu, B. (2022). The Research of the Mutual Influence of the Strategy of HR Management, Psychological Contract Fulfillment and Employee Performance. *Journal of International Studies*, 12(1), 235–280.



## LAMPIRAN KUESIONER

Peran Mediasi Innovative Work Behavior terhadap Organization Perfo...

[https://docs.google.com/forms/u/0/d/1-FS5s\\_9ug\\_w\\_bf11NhFIFqJyUJ...](https://docs.google.com/forms/u/0/d/1-FS5s_9ug_w_bf11NhFIFqJyUJ...)

### **Peran Mediasi *Innovative Work Behavior* terhadap *Organization Performance***

Halo Selamat Pagi/ Siang/ Sore Bapak dan Ibu sekalian.

Perkenalkan nama saya Egabetha Amirah YP, mahasiswa program Doktor Ilmu Manajemen Strategik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Trisakti. Saat ini saya dengan melakukan penelitian mengenai

#### **Peran Mediasi**

*Innovative Work Behavior terhadap Organization Performance.*

Penelitian ini akan menguji pada level manajerial di Industri Perhotelan.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner terlampir. Demi menjaga privasi, Bapak/Ibu tidak diminta menuliskan nama atau identitas diri. Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi syarat kelulusan yaitu penelitian tugas akhir atau Disertasi.

Atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut Saya sampaikan terima kasih.

Salam,

Egabetha Amirah YP

---

\* Indicates required question

1. Email \*

---

Latar Belakang Responden

Berisikan informasi berkaitan dengan kebutuhan variabel penelitian

## 2. Jenis Kelamin \*

*Check all that apply.*

- ☐ Laki-laki  
☐ Perempuan

## 3. Usia \*

*Check all that apply.*

- ☐ > 40 - 55 Tahun  
☐ 29 - 40 Tahun

## 4. Nama Perusahaan \*

---

## 5. Jabatan \*

*Check all that apply.*

- ☐ Top Management/ GM  
☐ Middle Management/ Manager/ Vice Manager  
☐ Lower Management/ Supervisor

## 6. Lama Bekerja \*

*Check all that apply.*

- ☐ < 3 Tahun  
☐ 3 - 5 Tahun  
☐ > 5 Tahun

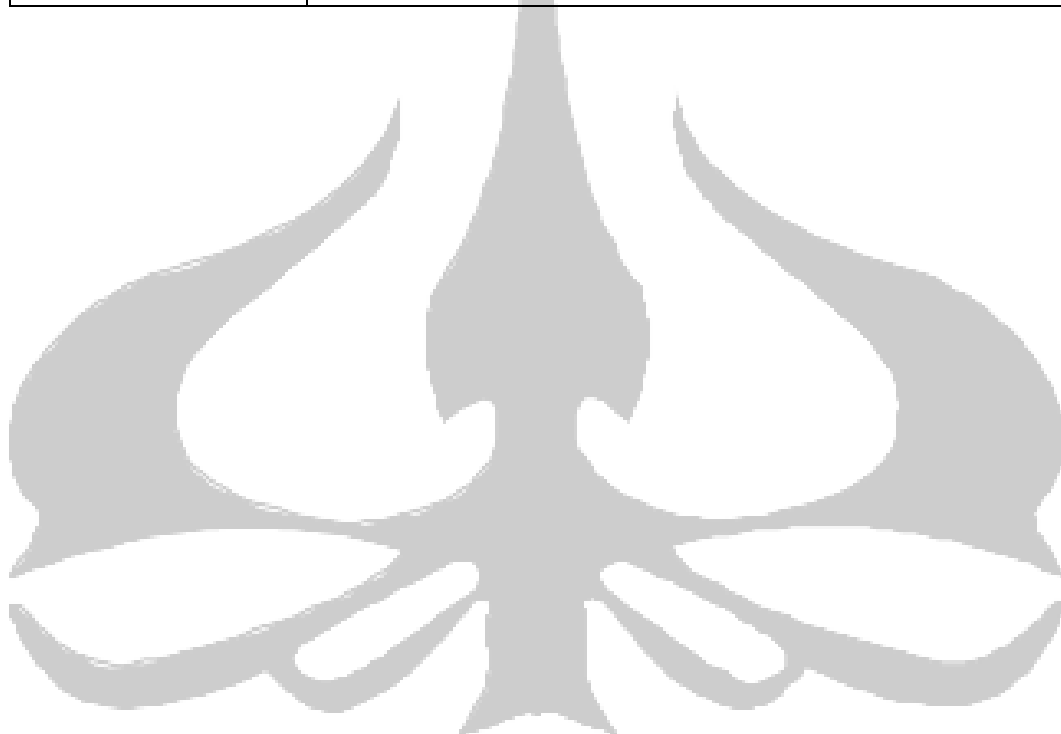


|  |   |
|--|---|
| <p><b><u>Artificial Intelligence</u></b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa <i>Artificial Intelligence</i> menyediakan data dan informasi yang akurat</li> <li>2. Saya merasa <i>Artificial Intelligence</i> dapat membantu dalam mengambil keputusan penting di perusahaan</li> <li>3. Saya merasa <i>Artificial intelligence</i> dapat melindungi privasi diri sendiri dan orang lain</li> <li>4. Saya merasa <i>Artificial intelligence</i> dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>5. Pihak berwenang/ Para pemangku kekuasaan dapat dengan mudah mengaudit kecerdasan buatan</li> <li>6. Menurut saya <i>Artificial intelligence</i> dapat menggantikan pekerjaan saya (-)</li> <li>7. Saya secara pribadi mengkhawatirkan masa depan perusahaan saya karena <i>Artificial intelligence</i> dapat menggantikan peran saya (-)</li> <li>8. Saya secara pribadi mengkhawatirkan masa depan industri perhotelan, karena <i>Artificial intelligence</i> menggantikan karyawan (-)</li> </ol> |
| <p><b><u>Digital Leadership</u></b></p>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seorang pemimpin digital meningkatkan kesadaran karyawan dalam organisasi tentang risiko teknologi informasi.</li> <li>2. Seorang pemimpin digital meningkatkan kesadaran karyawan tentang teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan proses organisasi</li> <li>3. Seorang pemimpin digital menentukan perilaku etis yang diperlukan untuk implementasi informasi dengan semua pemangku kepentingan</li> <li>4. Seorang pemimpin digital memainkan peran informatif untuk mengurangi resistensi terhadap inovasi yang dibawa oleh teknologi informasi.</li> <li>5. Seorang pemimpin digital berbagi pengalamannya sendiri tentang peluang teknologi yang akan meningkatkan kontribusi kepada rekan-rekannya dalam struktur organisasi pembelajaran.</li> </ol>  |

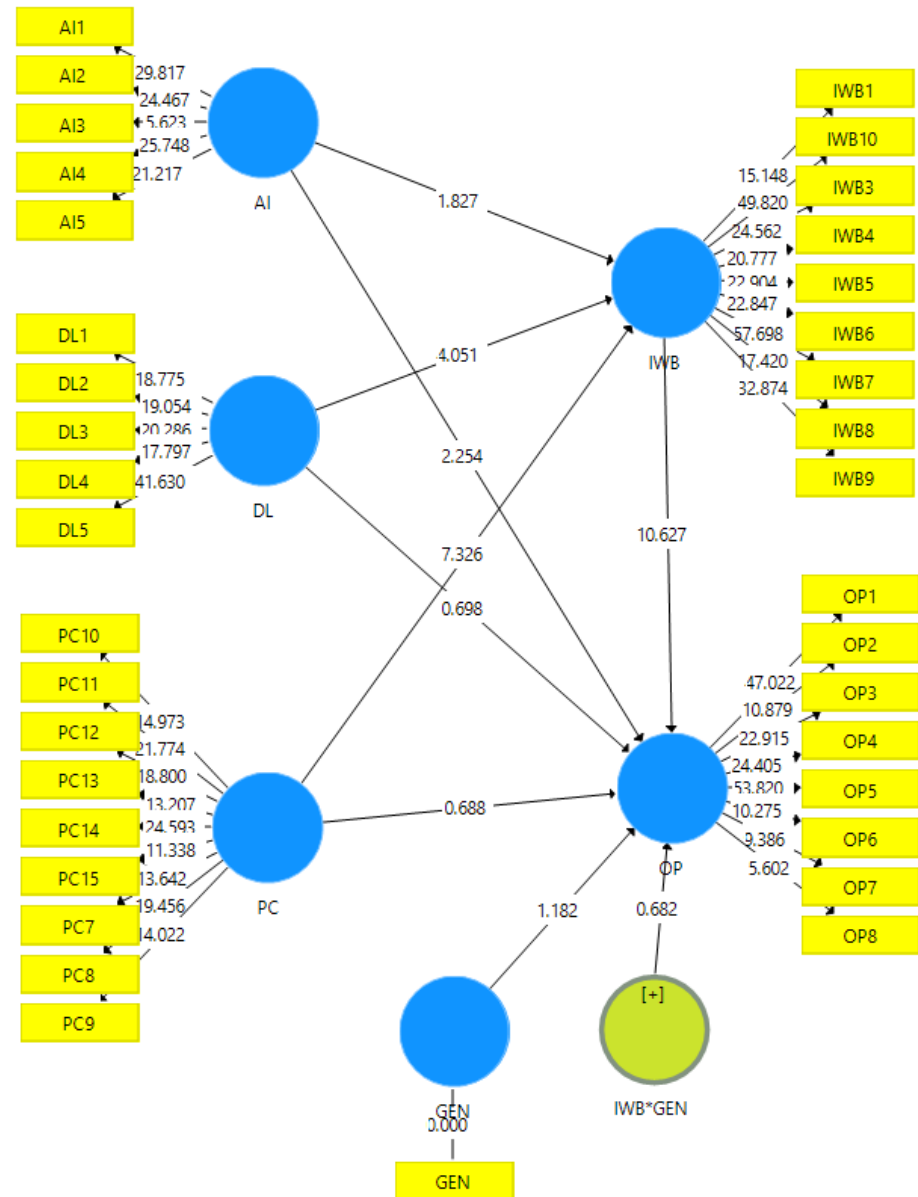
|   |  |
|---|--|
| <p><b><u>Psychological Contract</u></b></p> | <p><b><i>Transactional contracts</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya hanya bekerja sesuai dengan jam kerja yang ditetapkan dalam kontrak saya dan tidak lebih.</li> <li>2. Komitmen saya terhadap organisasi ini ditentukan oleh kontrak saya.</li> <li>3. Kesetiaan saya kepada organisasi ini ditentukan oleh kontrak.</li> <li>4. Saya lebih suka bekerja dengan jam kerja yang ditentukan secara ketat.</li> <li>5. Saya hanya melakukan apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan</li> <li>6. Saya tidak mengidentifikasikan diri dengan tujuan organisasi.</li> </ol>   |
|   | <p><b><i>Relational contracts</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya berharap dapat berkembang di organisasi ini</li> <li>2. Saya merasa menjadi bagian dari tim dalam organisasi ini</li> <li>3. Saya memiliki peluang untuk naik jabatan jika saya bekerja keras.</li> <li>4. Bagi saya, bekerja untuk organisasi ini seperti menjadi anggota keluarga</li> <li>5. Organisasi ini mengembangkan/memberi penghargaan kepada karyawan yang bekerja keras dan berusaha keras</li> <li>6. Saya berharap untuk mendapatkan promosi di perusahaan ini dengan masa kerja dan usaha untuk mencapai tujuan</li> <li>7. Saya merasa perusahaan ini menghargai usaha yang dilakukan oleh karyawannya</li> <li>8. Jenjang karir saya dalam organisasi dipetakan dengan jelas</li> <li>9. Saya termotivasi untuk berkontribusi 100% kepada perusahaan ini dengan imbalan tunjangan kerja di masa depan</li> </ol> |
|   | <p><b><i>Idea Exploration</i></b></p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b><u>Innovative Work Behavior</u></b></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya selalu memikirkan hal-hal baru yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan saya.</li> <li>2. Saya sering memperhatikan masalah-masalah yang bukan merupakan bagian dari pekerjaannya sehari-hari</li> </ol> <p><b><i>Idea Generation</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mencari metode, teknik, atau instrumen baru untuk mendukung pelaksanaan tugas saya.</li> <li>2. Saya mengusulkan solusi terbaik untuk setiap masalah.</li> <li>3. Saya selalu menemukan pendekatan baru yang lebih efektif dalam melaksanakan tugas</li> </ol> <p><b><i>Idea Championing</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa karyawan lain selalu antusias dengan ide-ide inovatif saya dalam melaksanakan tugas</li> <li>2. Saya berusaha meyakinkan orang lain dengan mengajukan ide-ide inovatif</li> </ol> <p><b><i>Idea Implementation</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ide-ide inovatif yang saya gunakan dalam menjalankan tugas menjadi acuan bagi karyawan lain.</li> <li>2. Saya berkontribusi dalam penerapan ide-ide baru</li> <li>3. Saya berusaha mengembangkan hal-hal baru di tempat kerja</li> </ol> |
| <p><b><u>Organizational Performance</u></b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisasi kami selama 2 tahun terakhir mengalami peningkatan lebih dari sukses dari sebelumnya.</li> <li>2. Selama 2 tahun terakhir organisasi kami memiliki pangsa pasar yang lebih besar</li> <li>3. Organisasi kami tumbuh lebih cepat selama 2 tahun terakhir ini</li> </ol>  |

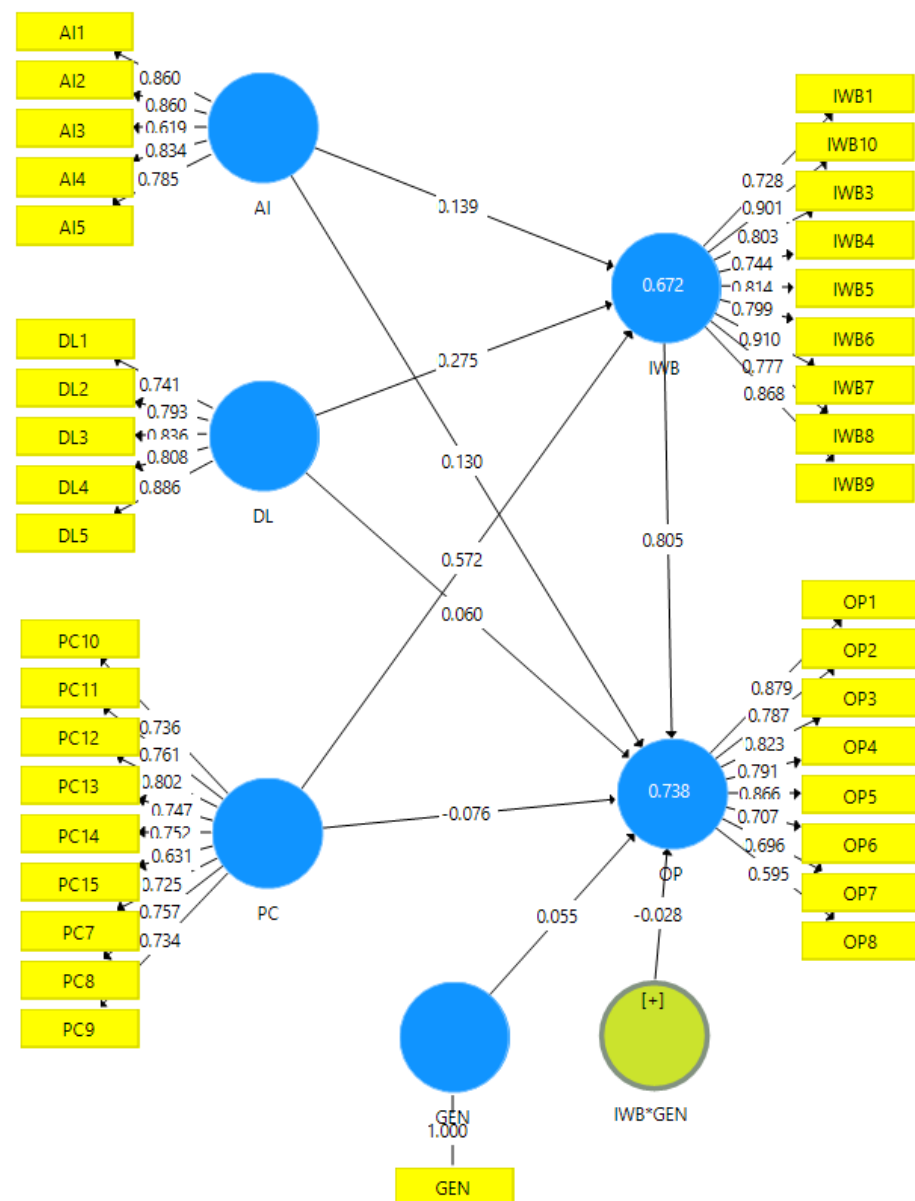
|  |   |
|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"><li>4. Organisasi kami menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan 2 tahun sebelumnya.</li><li>5. Organisasi kami lebih inovatif selama 2 tahun terakhir</li><li>6. Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan bantuan teknologi berbasis AI</li><li>7. Waktu tunggu pelanggan berkurang setelah adopsi teknologi AI</li><li>8. Operasional internal menjadi lebih efisien setelah adopsi teknologi AI</li><li>9. Produktivitas staf meningkat setelah adopsi teknologi AI</li></ol> |
|--|---|



# LAMPIRAN HASIL PENGUJIAN INNER MODEL



## LAMPIRAN HASIL PENGUJIAN OUTER MODEL



## LAMPIRAN HASIL OLAH DATA

### Profil Responden

a) Berdasarkan Generasi

|       |            | Generation |         |               |                    |
|-------|------------|------------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency  | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Generasi X | 60         | 48.4    | 48.4          | 48.4               |
|       | Generasi Y | 64         | 51.6    | 51.6          | 100.0              |
|       | Total      | 124        | 100.0   | 100.0         |                    |

b) Berdasarkan Jabatan

|       |  | Jabatan   |         |               |                    |
|-------|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Lower Management/<br>Supervisor                | 33        | 26.6    | 26.6          | 26.6               |
|       | Middle Management/<br>Manager/ Vice<br>Manager | 44        | 35.5    | 35.5          | 62.1               |
|       | Top Management/ GM                             | 47        | 37.9    | 37.9          | 100.0              |
|       | Total  | 124       | 100.0   | 100.0         |                    |

c) Berdasarkan Lama Bekerja

|       |            | Lamabekerja |         |               |                    |
|-------|------------|-------------|---------|---------------|--------------------|
|       |            | Frequency   | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 3- 5 tahun | 46          | 37.1    | 37.1          | 37.1               |
|       | > 5 tahun  | 53          | 42.7    | 42.7          | 79.8               |
|       | < 3 tahun  | 25          | 20.2    | 20.2          | 100.0              |
|       | Total      | 124         | 100.0   | 100.0         |                    |

d) Berdasarkan Jender

|       |           | Jender    |         |               | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent |                       |
| Valid | Laki-laki | 95        | 76.6    | 76.6          | 76.6                  |
|       | Perempuan | 29        | 23.4    | 23.4          | 100.0                 |
|       | Total     | 124       | 100.0   | 100.0         |                       |

### Statistik Deskriptif

#### Descriptive Statistics

|      | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| AI1  | 124 | 1.00    | 5.00    | 3.8629 | 0.89565        |
| AI2  | 124 | 1.00    | 5.00    | 3.5403 | 1.00728        |
| AI3  | 124 | 1.00    | 5.00    | 3.2500 | 1.22059        |
| AI4  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.0565 | 0.69026        |
| AI5  | 124 | 2.00    | 5.00    | 3.8226 | 0.93746        |
| AI6  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.4758 | 1.25240        |
| AI7  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.8387 | 1.23885        |
| AI8  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.7742 | 1.20863        |
| DL1  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.3306 | 0.58046        |
| DL2  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.4032 | 0.58323        |
| DL3  | 124 | 2.00    | 5.00    | 4.1452 | 0.65882        |
| DL4  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.2177 | 0.63195        |
| DL5  | 124 | 2.00    | 5.00    | 4.1855 | 0.71416        |
| PC1  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.1855 | 1.29016        |
| PC2  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.9274 | 1.44927        |
| PC3  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.7016 | 1.45937        |
| PC4  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.9758 | 1.31572        |
| PC5  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.4516 | 1.22544        |
| PC6  | 124 | 1.00    | 5.00    | 2.3548 | 1.23099        |
| PC7  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.6371 | 0.54601        |
| PC8  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.5968 | 0.62364        |
| PC9  | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.5887 | 0.55600        |
| PC10 | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.3548 | 0.70068        |
| PC11 | 124 | 2.00    | 5.00    | 4.2984 | 0.69820        |
| PC12 | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.4435 | 0.58854        |
| PC13 | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.3306 | 0.69518        |
| PC14 | 124 | 1.00    | 5.00    | 4.2500 | 0.79250        |
| PC15 | 124 | 2.00    | 5.00    | 4.3387 | 0.73127        |
| IWB1 | 124 | 3.00    | 5.00    | 4.5726 | 0.55836        |



|                    |     |      |      |        |         |
|--------------------|-----|------|------|--------|---------|
| IWB2               | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.8871 | 0.95602 |
| IWB3               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.3871 | 0.60767 |
| IWB4               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.4355 | 0.57370 |
| IWB5               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.2823 | 0.61895 |
| IWB6               | 124 | 2.00 | 5.00 | 4.0484 | 0.85402 |
| IWB7               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.2661 | 0.72256 |
| IWB8               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.1774 | 0.77615 |
| IWB9               | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.2581 | 0.78472 |
| IWB10              | 124 | 3.00 | 5.00 | 4.3952 | 0.69631 |
| OP1                | 124 | 2.00 | 5.00 | 4.2903 | 0.79402 |
| OP2                | 124 | 2.00 | 5.00 | 4.3065 | 0.70049 |
| OP3                | 124 | 2.00 | 5.00 | 4.1613 | 0.74776 |
| OP4                | 124 | 1.00 | 5.00 | 4.2661 | 0.80757 |
| OP5                | 124 | 1.00 | 5.00 | 4.1129 | 0.85739 |
| OP6                | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.7661 | 0.96364 |
| OP7                | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.6694 | 0.90815 |
| OP8                | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.7097 | 0.96081 |
| OP9                | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.5403 | 1.08500 |
| AI6R               | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.5242 | 1.25240 |
| AI7R               | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.1613 | 1.23885 |
| AI8R               | 124 | 1.00 | 5.00 | 3.2258 | 1.20863 |
| Valid N (listwise) | 124 |      |      |        |         |

### Hasil Model-Fit

|            | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR       | 0.114           | 0.114           |
| d_ULS      | 8.723           | 8.722           |
| d_G        | 8.221           | 8.228           |
| Chi-Square | 3313.527        | 3313.454        |
| NFI        | 0.449           | 0.449           |

### Hasil F-square

|         | F-square     |
|---------|--------------|
| AI      | 0.013        |
| DL      | 0.000        |
| GEN     | <b>0.018</b> |
| IWB     | <b>0.847</b> |
| IWB*GEN | 0.002        |
| PC      | 0.001        |

### **Hasil Uji Beda Moderasi PLS-SEM**

|  | <b>Koefisien</b> | <b><i>P – Value</i></b> |
|--|------------------|-------------------------|
| IWB → OP pada <b>Gen X</b>                               | 0.7690           | 0.0000                  |
| IWB → OP pada <b>Gen Y</b>                               | 0.6130           | 0.0000                  |
| Koefisien interaksi <b>IWB * Generasi</b><br>→ <b>OP</b> | -0.0220          | 0.3010                  |

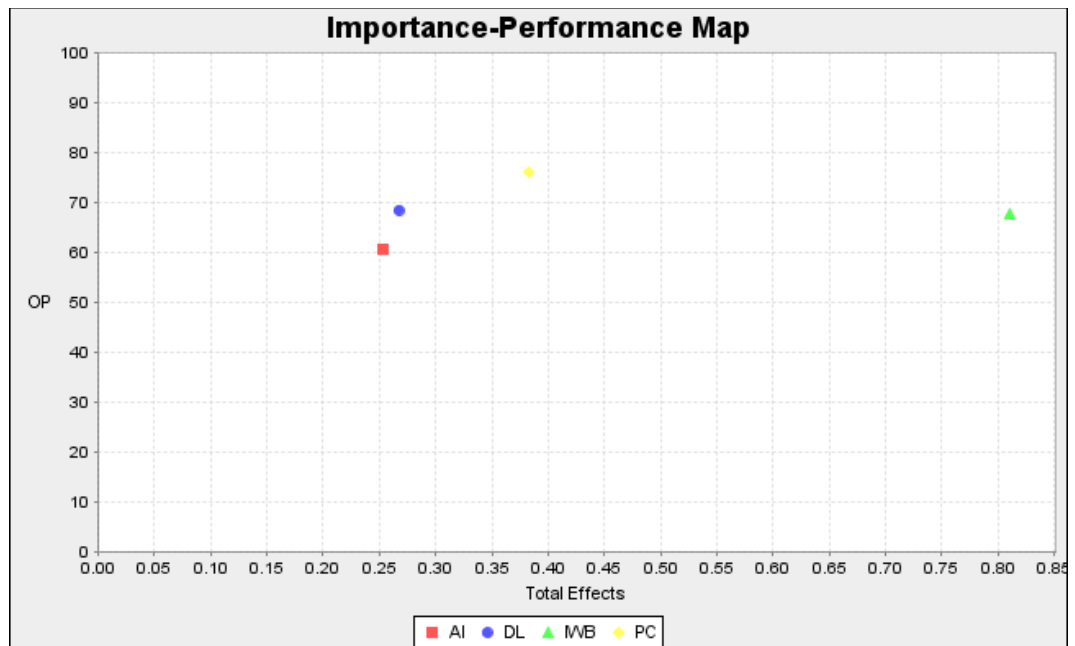
### **Hasil IPMA (Importance-Performance Map Analysis)**

#### *Construct Total Effect*

|            | <b>OP</b> |
|------------|-----------|
| <b>AI</b>  | 0.253     |
| <b>DL</b>  | 0.267     |
| <b>IWB</b> | 0.810     |
| <b>PC</b>  | 0.383     |

#### *Construct Performance*

|            | <b>Performances</b> |
|------------|---------------------|
| <b>AI</b>  | 60.559              |
| <b>DL</b>  | 68.470              |
| <b>IWB</b> | 67.741              |
| <b>PC</b>  | 76.041              |

*Importance – Performance Map*

## LAMPIRAN PENELITIAN TERDAHULU

| NO. | Judul Penelitian  | AI | DL | PC | IWB | OP | Hasil   | Tempat & Objek Penelitian                        | Keterangan  |
|-----|---|----|----|----|-----|----|---|--|---|
| 1.  | <i>A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership</i><br><b>Dewie Tri Wijayati and Zainur Rahman (2021)</b> | ✓  |    |    |     |    | Penerapan AI memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>employee performance</i> .   | Karyawan perbankan dan jasa di Jawa Timur        | Varibel yang di bahas:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>artificial intelligence</i></li> <li>• <i>employee performance</i></li> </ul> |
| 2.  | <i>From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior</i><br><b>Tugba Erhan and Hasan Huseyin Uzunbacak (2021)</b>          |    | ✓  |    | ✓   |    | Hasil penelitian menunjukan bahwa <i>Digital leadership</i> secara signifikan memprediksi <i>innovative work behavior</i> , ditekankan juga bahwa <i>digital leadership</i> | Karyawan level manajer tekstil industry di Turki | Varibel yang di bahas:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>digital leadership</i></li> <li>• <i>innovative work behavior</i></li> </ul>  |

|    |  |  |  |   |  |  |  |  |
|----|--|--|--|---|--|--|--|--|
|    |  |  |  |   |  | secara signifikan mempengaruhi keempat dimensi dari <i>innovative work behavior</i> .  |  |  |
| 3. | <p>The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment in the Relationship Between Organizational Support and Employee Performance</p> <p><b>Samar Mahmoud Sheikh Elsouk, Shawky Elsubbagh, Baker Ayoun, Alaa Radwan (2021)</b></p> |  |  | ✓ |  | <p>Hasil penelitian menunjukan terdapat hubungan yang signifikan antara <i>psychological contract</i> dan <i>employee performance</i>.</p> <p>Selain itu, <i>psychological contract</i> memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara dukungan organisasi dan <i>employee performance</i></p> | <p>Karyawan level manager dan staf di Universitas US</p> | <p>Variabel yang di ukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>psychological contract</i></li> <li>• <i>employee performance</i></li> </ul> |

|    |  |   |   |   |  |  |  |  |
|----|--|---|---|---|--|--|--|--|
| 4. | Innovative Work Behavior and Job Performance of Corporate Employees in the Age of Artificial Intelligence<br><b>Sidi Chen, Xiao Zhang, Ling Pan, Min Hu (2024)</b>                     | ✓ |   | ✓ |  | Hasil penelitian menjelaskan bahwa <i>artificial intelligence</i> secara signifikan meningkatkan inovasi dan performa kerja di antara para karyawan. | Karyawan industry di Cina  | Variabel yang di bahas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>artificial intelligence</i></li> <li>• <i>innovative work behaviour</i></li> <li>• <i>job performance</i></li> </ul> |
| 5. | The Effect of Psychological Contract Fulfilment on Innovative Work Behavior—An Investigation of Skilled Service Workers<br><b>Chien Chiang Lin, Chin Li Wang (2024)</b>                |   | ✓ | ✓ |  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>psychological contract</i> , berpengaruh signifikan secara positif terhadap <i>innovative work behavior</i>    | Karyawan salon di Thailand   | Variabel yang di bahas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>psychological contract</i></li> <li>• <i>innovative work behaviour</i></li> <li>• </li> </ul>                        |
| 6. | Psychological Contracts, Innovative Work Behavior, And Knowledge Sharing Intention: The Role Of Work Engagement And Job Resources<br><b>Jovi Sulistiawan, Damaresty Andyani (2020)</b> |   | ✓ | ✓ |  | <i>Psychological Contract</i> (Kontrak relasional dan kontrak transaksional) memiliki pengaruh   | Karyawan <i>Transformation Office department</i> PT Pegadaian Indonesia, wilayah Jakarta | Variabel yang di bahas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>psychological contract</i></li> <li>• <i>innovative work behaviour</i></li> </ul>                                    |

|    |   |  |   |  |   |   |                                     |  |
|----|---|--|---|--|---|---|-------------------------------------|--|
|    |   |  |   |  |   | tidak langsung yang signifikan terhadap <i>innovtice work behavior</i> melalui keterlibatan kerja.  |                                     | •  |
| 7. | The Effect of Digital Leadership and Organizational Support on Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Emotional Intelligence<br><b>Syamsul HADI, Lina SETIAWATI, Kusuma Chandra KIRANA, Suddin Bin LADA, Christina Heti Tri RAHMAWATI (2024)</b> |  | ✓ |  | ✓ | <i>Digital leadership</i> tidak terbukti memiliki pengaruh positif terhadap <i>innovtice work behavior</i> .                                      | Dosen Universitas di Yogyakarta     | Variabel yang di bahas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>digital leadership</i></li> <li>• <i>innovative work behaviour</i></li> <li>• <i>organizational support</i></li> </ul> |
| 8. | The influence of digital leadership on employee performance through digital culture and innovation work behavior at Bank Indonesia<br><b>Rahayu Azis, Justine Tanuwijaya, Andreas Wahyu Gunawan (2024)</b>  |  | ✓ |  | ✓ | <i>Digital leadership</i> mempengaruhi <i>employee performance</i> Bank Indonesia di Kantor Pusat secara langsung,, maupun jika dimediasi melalui | Karyawan head office Bank Indonesia | Variabel yang di bahas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>digital leadership</i></li> <li>• <i>innovative work behaviour</i></li> <li>• <i>employee performance</i></li> </ul>   |

|    |   |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|---|--|--|--|--|--|--|
|    |   |   |  |  |  | <i>innovative work behavior</i>  |  |  |
| 9. | Artificial Intelligence Adoption And Employee Performance In The Nigerian Banking Industry<br><b>Ayobami F. ELEGUNDE &amp; Reuben O. OSAGIE (2020)</b>                            | ✓ |  |  |  | Penggunaan <i>artificial intelligence</i> pada karyawan bank berpengaruh secara signifikan terhadap <i>employee performance</i>                                | Karyawan Perbankan di Nigeria  | Variabel yang di bahas:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Artificial intelligence</li> <li>• Employee performance</li> </ul>               |
| 10 | The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance.<br><b>Siliang Tong, Nan Jia, Xueming Luo, Zheng Fang (2021)</b> | ✓ |  |  |  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>artificial intelligence</i> membantu meningkatkan kinerja karyawan dan dengan demikian menciptakan nilai bagi perusahaan | Karyawan level <i>middle &amp; top manager</i> di Perusahaan jasa konsultan Keuangan (Omega Corp) Kawasan ASIA | Variabel yang di bahas:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Artificial intelligence</i></li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul> |



|     |   |   |   |   |  |  |   |   |
|-----|---|---|---|---|--|--|---|---|
| 11. | <p>The Research of the Mutual Influence of the Strategy of HR Management, Psychological Contract Fulfillment and Employee Performance</p> <p><b>Chunxing Zhao, Bei Lyu (2022)</b></p>   |   |   | ✓ |  | <p>Pada penelitian ini melihat bagaimana mediasi <i>psychological contract</i> antara strategi manajemen SDM dan <i>employee performance</i>, dimana ditunjukan dari hasil penelitian bahwa <i>psychological contract</i> berdampak pada <i>employee performance</i></p> | <p>Karyawan perusahaan dari level middle sampai top manager, di jenis perusahaan swasta di Thailand</p> | <p>Variabel yang di bahas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Psychological contract</i></li> <li>• <i>Employee performance</i></li> </ul> |
| 12. | <p><i>The achievement of digital leadership sustainability and business performance through the implementation of business intelligence, artificial intelligence, and quality learning in private universities in Jordan</i></p> <p><b>Ahmad Hanandeha, Mohammad Ali Al Qudah, Ayman Mansour, Shaker Al-Qudah, Ghaith, Abualfalayeh, Qais Kilani, and Mohamad Ahmad Saleem Khasawneh,(2024)</b></p> | ✓ | ✓ |   |  | <p>Hasil penelitian ini menunjukan bahwa terdapat efek langsung dari <i>artificial intelligence</i> yang meningkatkn pencapaian <i>digital leadership</i> dan <i>organizational performance</i></p>  | <p>Universitas Swasta di Jordan</p>   | <p>Variabel yang di bahas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital leadership</i></li> <li>• <i>Artificial intelligence</i></li> </ul>  |

|     |  |   |  |  |   |  |  |  |
|-----|--|---|--|--|---|--|--|--|
| 13. | <p><i>Green talent management and employees' innovative work behavior: the roles of artificial intelligence and transformational leadership.</i></p> <p><b>Jamiu Adetola Odugbesan, Sahar Aghazadeh, Rawan Enad Al Qaralleh and Olukunle Samuel Sogeke, (2023)</b></p> | ✓ |  |  | ✓ | <p>Penelitian ini memberikan bukti bahwa <i>transformational leadership</i> dan <i>artificial intelligence</i> terbukti memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i>. Selain itu penelitian ini mengemukakan bahwa <i>artificial intelligence</i> sebagai faktor signifikan yang mendorong IWB karyawan.</p> | <p>Staf Akademik di Universitas daerah Northern Cyprus</p> | <p>Variabel yang di bahas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Artificial intelligence</i></li> <li>• <i>Innovative work behavior</i></li> <li>• <i>Transformational leadership</i></li> </ul> |
|-----|--|---|--|--|---|--|--|--|

|     |   |   |   |  |  |  |   |   |  |
|-----|---|---|---|--|--|--|---|---|--|
| 14. | <p><i>Digital Leadership and Creative Performance In Tourism And Hotel Enterprises: Leveraging Strategic Agility And Organizational Learning Culture</i></p> <p><b>Tarik Ali JASIM, Hazem Ahmed KHAIRY, Sameh FAYYAD, Bassam Samir AL-ROMEEDY, (2024)</b></p> |   | ✓ |  |  |  | <p>Studi ini menunjukkan bahwa <i>digital leadership</i> berdampak positif terhadap kinerja kreatif karyawan</p>  | <p>Objek penelitiannya adalah karyawan <i>middle-level management</i> di hotel Bintang 5 dan <i>travel agencies</i> di Yunani</p> | <p>Variabel yang di ukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital leadership</i></li> <li>• <i>Creative performance employee</i></li> </ul>                        |
| 15. | <p><i>Examining the impact of artificial intelligence on hotel employees through job insecurity perspectives.</i></p> <p><b>Bonhak Koo, Catherine Curtis, Bill Ryan (2021)</b></p>  | ✓ |   |  |  |  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakamanan kerja yang dirasakan secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja yang dirasakan dan ketidakamanan kerja yang dirasakan secara tidak langsung mempengaruhi intensi turnover melalui variabel perantara keterlibatan kerja yang</p> | <p>Karyawan hotel non-managerial &amp; managerial Ace Hotel Southwestern, USA</p>   | <p>Variabel yang di ukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>artificial intelligence</i></li> <li>• <i>Job engagement</i></li> <li>• <i>Job insecurity</i></li> </ul> |

|     |   |  |   |  |  |   |   |  |
|-----|---|--|---|--|--|---|---|--|
|     |   |  |   |  |  | <p>dirasakan. Tidak ada perbedaan secara statistik antara posisi non-manajerial dan posisi manajerial. Dalam hal ini, penelitian ini memberikan bukti empiris yang menunjukkan pengaruh artificial intelligence pada persepsi karyawan dalam bekerja.</p> |   |  |
| 16. | <p><i>The Implications of Psychological Contract on Employee Job Performance in Education Service Delivery: A Study of Ebonyi State University</i></p> <p><b>Henry Adeyemi Aluko, Ayodele Aluko, Funke Ogunjimi, (2022)</b></p> |  | ✓ |  |  | <p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>psychological contract</i> dalam sistem pendidikan di Universitas Negeri Ebonyi Abakaliki, memberikan dampak</p>   | <p>Penelitian di lakukan pada karyawan pelayanan jasa di industri pendidikan Ebonyi, dengan spesifik lokasi di Universitas Negeri Ebonyi.</p> | <p>Variabel yang di ukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Psychological contract</i></li> <li>• <i>Job employee performance</i></li> </ul> |

|     |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|-----|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
|     |   |   |  |  |  |  | yang signifikan terhadap <i>employee performance</i>   |  |  |
| 17. | <i>AI redefining the hospitality industry</i><br><b>Huub Ruel and Esther Njoku (2020)</b> | ✓ |  |  |  |  | <p>Penelitian ini merupakan penelitian konseptual yang menghasilkan bahwa penerapan AI dan inovasi teknologi dalam peran pelayanan memberikan dampak dan berhubungan dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan yang terlihat juga memiliki hubungan dengan karyawan seperti keterlibatan,</p> | <p>Penelitian konseptual paper pada industry perhotelan di Eropa. Penelitian melakukan sistematik review</p> | <p>variabel yang dibahas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>artificial intelligence,</i></li> <li>• <i>employee satisfaction,</i></li> <li>• <i>retention,</i></li> <li>• <i>employee productivity,</i></li> <li>• <i>customer satifcation,</i></li> <li>• <i>customer loyalty.</i></li> </ul> |

|     |   |  |   |  |   |  |  |  |
|-----|---|--|---|--|---|--|--|--|
|     |   |  |   |  |   | retensi, dan kinerja karyawan). Penelitian ini tidak eksplisit mengukur dampak pada kinerja karyawan.  |  |  |
| 18. | <p><i>The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Digital Leadership and Innovative Behavior and Organizational Agility</i></p> <p><b>Engin Karafakioglu<sup>1</sup>, Mine Afacan Findikli (2024)</b></p> |  | ✓ |  | ✓ | <p>Hasil peneliti menunjukkan bahwa <i>digital leadership</i> memiliki dampak positif pada karyawan dalam organisasi melalui tindakan digital mereka. Selain itu <i>innovative work behavior</i> yang terjadi dalam organisasi memiliki efek positif pada karyawan yang memiliki komitmen untuk bekerja. Pada penelitian ini</p> | <p>Subjek penelitian adalah karyawan <i>Cerkezoy Velikoy Organized Industrial Zone</i> di Turki.</p> | <p>Variabel penelitian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital leadership</i></li> <li>• <i>Innovative work behavior</i></li> </ul> |

|     |   |   |  |  |  |   |  |   |   |
|-----|---|---|--|--|--|---|--|---|---|
|     |   |   |  |  |  |   | disarankan bahwa sikap dan perilaku pemimpin digital memiliki efek positif pada kinerja organisasi karena dapat meningkatkan keterlibatan kerja seorang karyawan.                                    |   |   |
| 19. | Artificial intelligence capabilities, dynamic capabilities and organizational creativity: contributing factors to the United Arab Emirates Government's organizational performance<br><br><b>Hamad Mohamed Almheiri, Syed Zamberi Ahmad, Abdul Rahim Abu Bakar, Khalizani Khalid (2024)</b> | ✓ |  |  |  | ✓ | Temuan dari penelitian ini memberikan dukungan empiris untuk gagasan bahwa dampak AI terhadap Organization creativity, serta hubungan antara AI dan OP, adalah diintervensi oleh Dyanamic Capability | Subjek penelitian adalah 344 manajer publik di sektor pemerintahan, Uni Emirat Arab | Variabel yang di ukur: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>AI</i></li> <li>• <i>OC (organization creativity)</i></li> <li>• <i>OP (organizational performance)</i></li> <li>• <i>DC (dynamic capability)</i></li> </ul> |

|     |   |  |   |  |  |   |   |  |  |
|-----|---|--|---|--|--|---|---|--|--|
| 20. | <p>Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation</p> <p><b>Abdelhak Senadjki, Hui Nee Au Yong and Thavamalar Ganapathy, Samuel Ogbeibu, (2023)</b></p> |  | ✓ |  |  | ✓ | <p>Hasil penelitian menyatakan bahwa kapabilitas, pengalaman, prediktabilitas, dan visi kepemimpinan digital tidak secara langsung memengaruhi <i>organizational performance</i>. Namun, terdapat pengaruh tidak langsung terhadap <i>organizational performance</i> melalui transformasi digital. Meskipun transformasi digital dan budaya organisasi hijau (GOC) berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan, GOC, prediktabilitas</p> | <p>Sebanyak 164 tanggapan yang terkumpul, dan kuesioner dirancang berdasarkan skala Likert lima poin. Pemangku kepentingan bisnis Malaysia, termasuk pemilik, manajer, dan pemain industri yang terlibat dalam kepemimpinan digital dan transformasi</p> | <p>Variabel yang diukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital leadership</i></li> <li>• <i>Firm performance</i></li> <li>• <i>Digital transformation</i></li> <li>• <i>Digital leadership capabilities, digital leadership experience, digital leadership predictable, digital leadership vision</i></li> </ul> |
|-----|---|--|---|--|--|---|---|--|--|



|     |   |  |  |   |   |   |  |  |  |
|-----|---|--|--|---|---|---|--|--|--|
|     |   |  |  |   |   |   | pemimpin, dan visi pemimpin berpengaruh positif terhadap transformasi digital. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa transformasi digital memediasi hubungan antara kapabilitas, pengalaman, prediktabilitas, dan visi dengan kinerja keuangan perusahaan. |  |  |
| 21. | Psychological contract between contractors and owners in construction projects: the mediating role of inter-organisational teamwork<br><br>Win Myat Cho and Bonaventura H.W. Hadikusumo, (2023) |  |  | ✓ | ✓ | Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa <i>psychological contract</i> antara kontraktor dan pemilik berhubungan secara signifikan dengan kinerja proyek pada proyek konstruksi. | Subyek penelitian sebanyak 150 responden dari perusahaan kontraktor dalam proyek-proyek konstruksi swasta di Myanmar   | Variabel yang di ukur: <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Psychological contract</i></li><li>• <i>Project performance</i></li><li>• <i>Inter-organizational teamwork</i></li></ul> |  |

|  |  |  |  |  |  |  |   |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  | <p>Penelitian ini meneliti lima komponen <i>psychological contract</i>, namun elemen yang paling penting ditemukan adalah kepercayaan yang dapat mempengaruhi setiap aspek kinerja proyek. Keadilan adalah faktor kunci lain yang dapat meningkatkan kinerja proyek dalam hal anggaran dan kualitas. Lebih lanjut, temuan analisis mediasi mengungkapkan bahwa kerja sama tim antar organisasi memiliki efek mediasi pada hubungan antara</p> |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|---|--|--|

|     |  |  |  |   |  |   |   |   |  |
|-----|--|--|--|---|--|---|---|---|--|
|     |  |  |  |   |  |   | <i>psychological contract</i><br>dan kinerja proyek   |   |  |
| 22. | Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?<br><br><b>Tracy Tsui-Hsu Tsai &amp; Arthur Jing Lin, (2014)</b> |  |  | ✓ |  | ✓ | Hasilnya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara PC dan OCB, OCB dan OP dan PC dan OP. Selain itu menunjukkan efek mediasi OCB pada hubungan antara PC dan OP | Subyek penelitian adalah karyawan Non-Profit Organisasi Taiwan Lifeline International cabang di kabupaten Taichung dan Nantou | Variabel yang di ukur:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Psychological contract</i></li> <li>• <i>Organization citizenship behavior</i></li> <li>• <i>Organizational performance</i></li> </ul> |
| 23. | The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance<br><br><b>Anastasia A. Katou, (2015)</b>           |  |  | ✓ |  | ✓ | Studi ini menemukan bahwa dampak konten HRM terhadap kinerja organisasi kurang kuat dibandingkan dengan dampaknya melalui proses MSDM.                                    | Subyek penelitian AS/Inggris-sentris dan telah teruji pada perusahaan-perusahaan besar  | Variabel yang di ukur:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>HRM system</i></li> <li>• <i>Psychological contract</i></li> <li>• <i>Organizational performance</i></li> </ul>                        |

|     |   |   |  |  |  |  |  |  |   |
|-----|---|---|--|--|--|--|--|--|---|
|     |   |   |  |  |  | Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa <i>psychological contract</i> psikologis secara parsial dan positif memediasi hubungan HRM - kinerja, di mana dampak MSDM terhadap kinerja organisasi melalui pemenuhan janji karyawan lebih kuat dibandingkan melalui pemenuhan janji pemberi kerja. |  |  |   |
| 24. | The role of artificial intelligence, marketing strategies, and organizational capabilities in organizational performance: The moderating role of organizational behavior. | ✓ |  |  |  | ✓  | Hasil penelitian menunjukkan bahwa menggunakan <i>Artificial intelligence</i> SMART-PLS, dan strategi pemasaran dengan subjek penelitian adalah karyawan memiliki hubungan positif dengan karyawan | Penelitian menggunakan subjek penelitian adalah karyawan | Variabel penelitian:<br>- <i>Artificial intelligence</i><br>- <i>Marketing strategies</i> |

|     |   |   |  |  |  |   |   |  |  |
|-----|---|---|--|--|--|---|---|--|--|
|     | <b>Mohammed T. Nuseira and Ghaleb El Refaea, (2022)</b>   |   |  |  |  |   | <i>Organizational performance</i> industri pariwisata di UEA.   | departemen pemasaran yang dipilih secara acak sederhana dari industri pariwisata di UEA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organizational performance</i></li> <li>- Mediasi: <i>organization capabilities</i></li> <li>• Moderasi: <i>organizational behavior</i></li> </ul> |
| 25. | Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance<br><br><b>Femi Olan, Emmanuel Ogiemwonyi Arakpogun, Jana Suklan, Franklin Nakpodia, Nadja Damij, Uchitha Jayawickrama, (2022)</b> | ✓ |  |  |  | ✓ | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi AI saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya, sistem pelengkap yang menggabungkan AI dan <i>Knowledge Sharing</i> (KS) memberikan strategi kinerja organisasi yang lebih berkelanjutan untuk operasi bisnis | Penelitian ini mengadopsi metode pengambilan sampel data sistemik yang mensurvei tenaga kerja organisasi yang berkisar dari tingkat strategis, menengah-manajerial strategis, manajerial menengah, dan tingkat operasional | Variabel penelitian: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Artificial intelligence</i></li> <li>- <i>Knowledge sharing</i></li> <li>- <i>Organizational performance</i></li> </ul>       |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |  | <p>dalam masyarakat digital yang terus berubah. Peran penting teknologi AI dalam mempromosikan aktivitas pengetahuan organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif</p> | <p>dengan setiap organisasi diberikan kuesioner yang sama untuk menjaga keseragaman data. Penelitian ini membandingkan tiga asosiasi di United Kingdom yang dapat berkontribusi terhadap keinovatifan organisasi dan OP dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari organisasi yang dipilih untuk menguji hubungan nomologis. Pengujian asosiasi</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

|     |  |   |  |  |  |   |  |  |  |
|-----|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
|     |  |   |  |  |  |   | menggunakan kondisi kasual dalam analisis komparatif kualitatif himpunan fuzzy (fsQCA) untuk menjelaskan kondisi anteseden kausal yang kompleks yang diidentifikasi dalam hubungan                   |  |  |
| 26. | Human Resource Artificial Intelligence Implementation and Organizational Performance in Malaysia.<br><br>Xin, Ooi Kai; Wider, Walton; and Ling, Lee Kar (2022) | ✓ |  |  |  | ✓ | Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi AI dalam proses SDM memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini menegaskan bahwa adopsi AI dalam proses | Kerangka sampel yang dipilih untuk melakukan penelitian ini meliputi supervisor, eksekutif, manajer, dan manajer senior yang bertanggung jawab untuk mengukur kinerja karyawan di sebuah | Variabel penelitian: <ul style="list-style-type: none"><li>- AI</li><li>- talent acquisition process</li><li>- human capital development process</li></ul> |

|     |   |   |  |  |  |   |   |  |  |
|-----|---|---|--|--|--|---|---|--|--|
|     |   |   |  |  |  |   | HRM akan membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.  | perusahaan di Malaysia, dengan menggunakan metode snowball sampling.   | - <i>performance management process</i><br>- <i>organizational performance</i>   |
| 27. | Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects.<br><br><b>Serge-Lopez Wamba-Taguimdje, Samuel Fosso Wamba, Jean Robert Kala Kamdjoug, Chris Emmanuel Tchatchouang Wanko (2020)</b> | ✓ |  |  |  | ✓ | Dengan demikian, hasil penelitian kami telah menyoroti manfaat AI dalam organisasi, dan lebih khusus lagi, kemampuannya untuk meningkatkan kinerja di baik di tingkat organisasi (keuangan, pemasaran, dan administrasi) maupun di tingkat proses. Dengan membangun AI ini ini, organisasi dapat meningkatkan nilai bisnis dari proyek- | Penelitian ini merupakan studi literatur dan studi kasus pada beberapa perusahaan yang menerapkan teknologi dalam proses bisnis di seluruh dunia. Penelitian ini menguji pada 2 studi kasus yaitu Abu Dhabi national oil company (ADNOC) dan United Healthcare Services yang menggunakan | Varibel yang di bahas yaitu:<br>- <i>Artificial intelligence</i><br>- <i>Firm performance</i><br>- <i>Process innovation</i> |



|     |   |   |  |  |  |   |  |   |   |
|-----|---|---|--|--|--|---|--|---|---|
|     |   |   |  |  |  |   | proyek mereka yang telah bertransformasi.  | AI sebagai bantuan dalam administrasi.                      |   |
| 28. | Adoption of Artificial Intelligence and Performance of Business Organization.<br><br><b>Jaja Sowari Biedima, Oloko Ibiba Gbobo and Awi Harriet Uwauma, (2023)</b> | ✓ |  |  |  | ✓ | Penelitian ini merupakan penelitian studi teoritis yang mengukur bahwa implementasi AI dapat meningkatkan performa bisnis dengan dimoderasi dari budaya inovasi dalam perusahaan dengan mengaplikasikan teknologi dalam proses bisnis. | Subjek penelitian adalah studi literatur terkait teori RBV. | Variabel yang di ukur:<br>- Artificial intelligence<br>- business performance |

|     |   |  |   |  |  |   |   |   |   |
|-----|---|--|---|--|--|---|---|---|---|
| 29. | Examining the role of digital leadership and organizational resilience on the performance of SMEs during the COVID-19 pandemic<br><br><b>Remya Lathabhavan, Thenmozhi Kuppusamy, (2023)</b> |  | ✓ |  |  | ✓ | Temuan studi ini menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan digital, pelatihan digital pemberdayaan dan kinerja organisasi. Mereka juga menyoroti peran mediasi pemberdayaan dalam dalam hubungan ini. Selain itu, ketahanan organisasi ditemukan secara positif memoderasi hubungan antara pemberdayaan dan kinerja | Subjek penelitian adalah karyawan SMEs di India selama pandemi. Perhitungan statistik dengan SEM AMOS | Variabel yang diukur:<br>- <i>Digital leadership</i><br>- <i>Training</i><br>- <i>Empowerment</i><br>- <i>Organizational performance</i><br>- Mediasi: <i>organisational resilience</i> |
|-----|---|--|---|--|--|---|---|---|---|

|     |  |  |  |   |   |  |  |   |
|-----|--|--|--|---|---|--|--|---|
| 30. | <p>Employees - Employers' Psychological Contract Fulfillment and Organizational Performance in Lagos State Ministry of Agriculture, Nigeria.</p> <p><b>Ayansina, S.O., Obayelu, E. A. &amp; Ayinde, A. F. O (2020)</b></p> |  |  | ✓ | ✓ | <p>Hasil ini menunjukkan bahwa pemenuhan <i>psychological contract</i> baik oleh karyawan maupun pemberi kerja mampu meningkatkan kinerja organisasi secara positif:</p> <p>Hasil ini mendukung temuan Brown, (2007), yang menyatakan bahwa pemenuhan kewajiban kontrak (janji) kondusif terhadap pembentukan hubungan organisasi yang langgeng dan karenanya, meningkatkan kinerja.</p> | <p>Subjek penelitian adalah karyawan Kementerian Pertanian Negara Bagian Lagos. Metode analisis dengan korelasi analisis</p> | <p>Variabel yang diukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Psychological Contract Fulfilment,</i></li> <li>- <i>Welfare, Scheme</i></li> <li>- <i>Organizational Performance</i></li> </ul> |
|-----|--|--|--|---|---|--|--|---|

|     |   |  |  |  |   |   |   |  |   |
|-----|---|--|--|--|---|---|---|--|---|
| 31. | <p>The Impact of Innovation Related Organizational Climate and Organizational Performance: Mediating Role of Innovative Work Behavior in Thailand.</p> <p><b>Phutthiwat Waiyawuththanapoom, Pimploi Tiratittam, Wissawa Aunyawong, Vasu Keerativutisest, (2020)</b></p> |  |  |  | ✓ | ✓ | <p>Temuan ini juga menemukan bahwa perilaku kerja inovatif juga memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif memediasi secara positif di antara hubungan antara iklim organisasi yang berhubungan dengan inovasi dan kinerja organisasi..</p> | <p>Subyek penelitian merupakan organisasi publik di Thailand</p> | <p>Variabel yang diukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovative work behavior</li> <li>- Organizational performance</li> <li>- Organizational climate</li> </ul> |
| 32. | <p>The relational effects of perceived leadership 4.0, workplace ostracism, and innovative work behavior on organizational</p>  |  |  |  | ✓ | ✓ | <p>hubungan positif yang kuat dan signifikan antara IWB dan kinerja organisasi</p>  | <p>Sampel untuk penelitian ini adalah 10 organisasi</p>          | <p>Variabel yang diukur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>perceived leadership 4.0,</i></li> </ul>   |

|     |  |   |  |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|--|--|---|---|---|---|---|
|     | performance in the fourth industrial revolution (4IR).<br><br><b>Adekanmbi, F. P., &amp; Ukpere, W. I. (2022).</b>   |   |  |  |   |   | kinerja organisasi di organisasi kerja Nigeria  | di Negara Bagian Oyo dan Lagos, Nigeria. Organisasi tersebut terdiri dari industri jasa, keuangan, dan manufaktur Nigeria   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>workplace ostracism,</i></li> <li>- <i>innovative work behavior,</i></li> <li>- <i>organizational performance</i></li> </ul>  |
| 33. | The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach.<br><br><b>Danilo Magno Marchiori, Ricardo Gouveia Rodrigues, Silvio Popadiuk, Emerson Wagner Mainardes, (2022)</b> | ✓ |  |  | ✓ | ✓ | Kami mengidentifikasi bahwa sumber daya manusia TI berdampak pada kapabilitas TI, yang secara positif mempengaruhi keinovatifan organisasi. Terakhir, kami mengidentifikasi bahwa keinovatifan merupakan pendorong kinerja dan meningkatkan | Sebuah model persamaan struktural dikembangkan yang menganalisis data primer pada subjek penelitian yaitu manajer TI senior dari 258 organisasi publik di Brasil. | Variabel yang diukur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Human capital</i></li> <li>- <i>IT capabilities</i></li> <li>- <i>Ability to innovate</i></li> <li>- <i>Organizational performance</i></li> </ul> |

|     |   |  |   |  |   |   |  |                  |  |
|-----|---|--|---|--|---|---|--|------------------|--|
|     |   |  |   |  |   |   | pengaruh kapabilitas TI terhadap kinerja.  |                  |  |
| 34. | <p>Do Innovative Work Behavior and Organizational Commitment Create Business Performance: A Literature Review</p> <p><b>Lili Fadli Muhamad, Rizal Bakti, Mohamad Trio Febriyantoro, Kraugusteeliana, Abu Muna Almaududi Ausat, (2023)</b></p> |  | ✓ |  | ✓ | ✓ | <p>Berdasarkan <i>literature review</i>, penelitian ini tiba pada temuan bahwa <i>innovative work behavior</i> dan <i>organizational commitment</i> dapat menciptakan kesuksesan kinerja bisnis seperti peningkatan penjualan, laba, kepuasan, <i>market share</i>, produktivitas yang tinggi, loyalitas karyawan, dan pergantian karyawan yang rendah</p> | Literatur review | <p>Variabel yang diukur:</p> <p>Perilaku Kerja Inovatif, Komitmen, Organisasi, Kinerja</p> |

## LAMPIRAN PUBLIKASI

Home / Archives / Vol. 3 No. 1 (2025): January 2025 (IN PRESS) / Articles

## The influence of Artificial intelligence, Digital leadership on Organizational performance mediated by Innovative work behaviour in the Hotel Industry in Jakarta

**Egabetha Yudhaputri**

Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

**Willy Arafah**

Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

**Sarfilianty Anggiani**

Department of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.58905/apollo.v3i1.405>

**Keywords:** Artificial Intelligence, Digital Leadership, Hotel Industry, Innovative Work Behavior



Apollo: Journal of Tourism and Business  
Vol 3, Issue 1, January 2025, Page 313-322  
ISSN: 2985-5810 (Media Online)  
DOI: <https://doi.org/10.58905/apollo.v3i1.405>

## The influence of Artificial intelligence, Digital leadership on Organizational performance mediated by Innovative work behaviour in the Hotel Industry in Jakarta

Egabetha Amirah Yudhaputri<sup>1</sup>, Willy Arafah<sup>2</sup>, Sarfilianty Anggiani<sup>3</sup>

Departement of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

Author Email: [egabetha@trisakti.ac.id](mailto:egabetha@trisakti.ac.id)<sup>1</sup>, [willy.arafah@trisakti.ac.id](mailto:willy.arafah@trisakti.ac.id)<sup>2</sup>, [sarfilianty@trisakti.ac.id](mailto:sarfilianty@trisakti.ac.id)<sup>3</sup>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4310-8022><sup>1</sup>, <https://orcid.org/0000-0003-4598-5790><sup>2</sup>, <https://orcid.org/0009-0006-7085-0459><sup>3</sup>

**Abstract.** This study aims to analyse the impact of the role of *innovative work behaviour* between *artificial intelligence* and *digital leadership* on improving *organizational performance* at hotel industry in Jakarta. This research uses quantitative methods with *cross-sectional* data collection. This study consists of 8 hotels with a total sample size of 124 respondents. Data were collected using a questionnaire distributed to 124 managerial level leaders at 4-star and 5-star hotels in Jakarta. This research data analysis uses SPSS for descriptive statistics and *Structural Equation Modeling* (SEM) PLS for hypothesis analysis. The results showed that *artificial intelligence* and *digital leadership* does not have a direct effect on *organizational performance* but with mediation can strengthen the influence so that *artificial intelligence* and *digital leadership* has a significant effect on *organizational performance*. The mediating role of using *innovative work behaviour* variables in this study has produced research findings that can strengthen the influence of *artificial intelligence*, *digital leadership* variables on improving *organizational performance* in the hotel industry in Jakarta. The managerial implication of this research is that *artificial intelligence* can be developed into the main management strategy in improving business and increasing literacy and innovative behaviour related to technology both *artificial intelligence* and other digital skills such as emphasizing digital and innovative culture.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Digital Leadership, Hotel Industry, Innovative Work Behavior

## LAMPIRAN PERSYARATAN TOEFL



### FETEC USAKTI

**Campus A:** Jl. Kyai Tapa No.1 Grogol, Jakarta Barat

**Campus F:** Jl. Jenderal Ahmad Yani, Bypass, Cempaka Putih, Jakarta Pusat

June 13<sup>th</sup>, 2025

### TO WHOM IT MAY CONCERN

No. 1223/VI/EL/FETEC/FEB-USAKTI/2025

This letter is to verify that:

**Name** : Egabetha Amirah

**Student Number** : 221022205050

**Study Program** : Doktor Fakultas Economics and Bussines

Has achieved the following scores on the line **FETEC's PREDICTION TEST FOR TOEFL® TEST**

**Listening Comprehension** : 560

**Structure & Written Expression**: 460

**Reading Comprehension** : 490

**Total Score** : 503

**Test Date** : June 10<sup>th</sup>, 2025

TOEFL® is registered trademark of Educational Testing Service. FETEC's PREDICTION TEST FOR TOEFL® TEST has been neither reviewed nor endorsed by the Educational Testing Service.

**For further information please contact Faculty of Economics Trisakti English Centre(FETEC)  
"Hendriawan Sie" Bld. 1st Floor Faculty of Economics and Business Trisakti University.**

Yours sincerely,

Dr. Muhammad Yudhi Lutfi, MM  
Director