

Strategi Meningkatkan Kreativitas Karyawan Di Era Industri 4.0

Nala Tri Kusuma¹, Ignatius Soni Kurniawan², Dewi Sartikhah Nurjanah³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata
Tamansiswa, Yogyakarta, email: nala.kusuma@ustjogja.ac.id

Received: 23 Agustus, 2021; Accepted: 26 Desember 2021; Published: 27 Desember, 2021

Abstrak

Masalah penelitian yang diangkat dalam penelitian ini yaitu perkembangan karyawan yang harus mampu menerapkan revolusi 4.0, karena transisi yang dijalankan oleh industri bisnis bergeser dari arah tradisional ke era digital, maka lebih lanjut untuk bertahan dalam persaingan perusahaan atau organisasi harus mampu memiliki karyawan yang secara kreatif yang mampu meningkatkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji mediasi motivasi intrinsik antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan swasta di Yogyakarta. Data yang diambil menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan Baron Kenny. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif pemberdayaan psikologis terhadap motivasi intrinsik dengan nilai t sebesar 8.518 dan signifikansi < 0.01 . Terdapat pengaruh positif dari pemberdayaan psikologis dan motivasi intrinsik secara parsial terhadap kreativitas karyawan dengan nilai signifikansi < 0.01 . Motivasi intrinsik juga mampu memediasi hubungan pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan.

Kata Kunci: Pemberdayaan Psikologis, Motivasi Intrinsik, dan Kreativitas Karyawan

Abstract

The research raised in this study is the development of employees who must be able to implement the 4.0 revolution, because the transition carried out by the industry is shifting from the traditional direction to the digital era, furthermore, to survive in competition, companies or organizations must be able to manage employees creatively who are able to improve their performance. This research aims to test the mediation of intrinsic motivation between psychological empowerment toward creativity employee. The population used is private employees in Yogyakarta. The data taken using a questionnaire were analyzed using multiple linear regression and Baron Kenny. The results showed that there was a positive effect of psychological empowerment on intrinsic motivation with a t value of 8,518 and a significance < 0.01 . There is a positive influence from psychological empowerment and intrinsic motivation partially on

creativity employee. Intrinsic motivation is also able to mediate the psychological empowerment relationship to creativity employee.

Keywords: Creativity Employee; Intrinsic Motivation; Psychological Empowerment

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang cepat dan persaingan global yang ketat telah membuat organisasi semakin bergantung pada kreativitas untuk bertahan hidup dan berhasil (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Hirst & Knippenberg, 2009; Wang, Kim, & Lee, 2016). Pada perkembangan ini organisasi menghadapi perkembangan lingkungan yang dinamis yang ditandai oleh perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan maupun organisasi yaitu teknologi yang cepat (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Hal tersebut menjadi tantangan baru pada pimpinan organisasi maupun perusahaan untuk terus meningkatkan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan organisasi produktivitas dan efisiensi serta membantu organisasi untuk bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi perubahan ini (Zhou & Hoever, 2014).

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mencanangkan Indonesia sebagai *larges digital economy* pada tahun 2020 dan di targetkan menjadi yang terbesar di Asia Tenggara (Maulidiya, 2016) dan untuk menghadapi *Fourth Industrial Revolution* (4IR) atau yang bisa disebut dengan Revolusi Industri 4.0, terutama dalam hal bisnis, era ini telah membuat kegiatan bisnis menjadi bisnis digital, para wirausaha, organisasi dan perusahaan juga telah menggunakan teknologi dalam melakukan kegiatannya, dimana saat ini bisnis digital telah menjadi budaya yang digunakan oleh masyarakat. Fenomena tersebut menjadi cara baru dalam berbisnis yang membutuhkan kecerdasan dan kreativitas. Beberapa contoh bisnis digital yang telah ada di Indonesia seperti gojek, bukalapak, Tokopedia, kaskus dan lain sebagainya, untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis yang kompetitif tersebut, organisasi harus terus mencari teknologi, produk dan pasar baru (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Perusahaan akan menghadapi dua

situasi yang saling bertentangan secara bersamaan yaitu stabilitas dan perubahan, kreativitas dan efisiensi serta eksploitasi dan eksplorasi (O'Reilly & Tushman, 2008; Du & Chen, 2018).

Masalah penelitian yang diangkat dalam penelitian ini yaitu perkembangan karyawan yang harus mampu menerpakan 4.0, karena transisi yang dijalankan oleh industri bisnis bergeser dari arah tradisional ke era digital, maka lebih lanjut untuk bertahan dalam persaingan perusahaan atau organisasi harus mampu memiliki karyawan yang secara kreatif yang mampu meningkatkan kinerja. Dengan demikian penelitian ini penting untuk dilakukan menginvestigasi karyawan yang harus mampu berubah dari era tradisional ke era digital, riset terdahulu banyak di terapkan di negara barat yang memiliki latar belakang yang berbeda terutama masalah teknologi yang lebih canggih dibandingkan dengan di Indonesia khususnya Yogyakarta, penelitian yang dilakukan oleh Mumford, Scott, Gaddis, & Strange (2002) menghubungkan pemberdayaan psikologis ke kreativitas karyawan yang menggeneralisasi pada banyak industri dan belum dilakukan, maka penelitian penting untuk dilakukan untuk menguji keterkaitan variabel X (pemberdayaan psikologis), Y (kreativitas karyawan) dan Z (motivasi intrinsik). Grand Theory yang mencakup penelitian ini menggunakan *Resource-based View theory* (RBV) atau pandangan berbasis sumber daya perusahaan merupakan kerangka kerja yang menekankan pada pemahaman sumber-sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan, bahwa kesuksesan organisasi ditentukan oleh kapasitas sumber dayanya, maka sumber daya manusia yang menjadi salah satu sumber daya perusahaan, dengan menggunakan konsep pengembangan pemberdayaan psikologis dan motivasi intrinsik, untuk meningkatkan kompetitif *weaven* khususnya dalam kreativitas

Kreativitas karyawan adalah salah satu faktor penting untuk inovasi dan efektivitas serta kelangsungan hidup organisasi (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Kreativitas karyawan dapat secara fundamental berkontribusi pada inovasi, efektivitas, dan ketahanan organisasi. Selain itu, manajer harus dapat memberikan

motivasi kepada karyawannya, karena motivasi merupakan salah satu faktor penting dari sebuah kesuksesan perusahaan, melalui pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan (Drake, Wong, & Salter, 2007). Amabile (1988). menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi kontribusi penting untuk kreativitas karyawan yang secara positif mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan. Temuan penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dengan memberikan lebih banyak informasi dan bukti bagaimana meningkatkan kreativitas karyawan. Kreativitas mampu membuat organisasi dan karyawan memiliki daya saing, dengan kreativitas yang dimiliki karyawan organisasi mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan memperoleh keunggulan bersaing pada peluang yang ada (Gilson & Shalley, 2004). Penentuan kriteria kreativitas, yaitu (1) Dimensi proses: karya baru, pemberian manfaat, penyelesaian masalah (Juwono & Wangsadinata, 2010).

Pemberdayaan psikologis merupakan proses meningkatkan keyakinan seorang karyawan melalui kesesuaian tujuan, peningkatan kompetensi, pemberian wewenang dan kekuasaan, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan saat melaksanakan pekerjaannya. Pemberdayaan psikologis adalah seperangkat keadaan psikologis yang berfokus pada bagaimana karyawan berpikir dan merasakan pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan psikologis diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu kompetensi, makna, dampak, dan penentuan nasib sendiri, yang semuanya mencerminkan perilaku proaktif yang berorientasi pada peran kerja individu (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997). Pemberdayaan dianggap penting karena dapat meningkatnya komitmen, keputusan yang lebih baik, peningkatannya kualitas, inovasi lebih, dan kepuasan kerja meningkat (Yukl & Becker, 2006).

Dari definisi-definisi diatas pemberdayaan psikologis dapat diintergrasikan dan ditarik kesimpulan, bahwa pemberdayaan psikologis memahami tentang penghayatan mengenai arti dan nilai sebuah profesi (*meaning*); dorongan dalam diri yang membuat individu yakin bahwa pengetahuan dan skills yang dimiliki

memadai untuk melakukan aktifitas tuntutan profesi (*competence*); dorongan dari dalam diri untuk bebas menentukan dan mengatur teknik melakukan kerja/aktifitas dalam profesi (*self-determination*); serta dorongan dari dalam diri yang menyebabkan individu merasa dirinya penting dan berpengaruh terhadap lingkungan kerja atau lingkup profesi (*impact*).

Oren, Tziner, Nahshon, & Sharoni (2013) mendefinisikan motivasi sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal dalam diri individu serta di lingkungannya untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas dan durasi. Adapun motivasi intrinsik mengacu pada sejauh mana seorang individu diarahkan untuk tertarik atau terpesona dengan tugas, dan terlibat di dalamnya demi tugas itu sendiri (Zhang & Bartol, 2010). Karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan terlibat dalam kegiatan organisasi tanpa tekanan dari pihak manapun, sedangkan karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik dimotivasi oleh sumber lain, oleh tujuan dan tekanan eksternal. Motivasi intrinsik berhubungan langsung dengan sifat sesungguhnya dari pekerjaan orang yang melakukan dengan kata lain berhubungan dengan isi pekerjaan. Motivasi intrinsik mengacu pada sejauh mana karyawan termotivasi dan tertarik pada tugas mereka dan sejauh mana mereka secara aktif berpartisipasi dalam tugas mereka (Sul et al., 1972). Motivasi intrinsik mendorong perilaku yang menarik dan menyenangkan dalam suatu kegiatan, sehingga menghasilkan kepuasan dan kesenangan internal bagi pelaku (Lee, Reisinger, Kim, & Yoon, 2014). Motivasi intrinsik dapat diukur dengan menggunakan motivasi dalam pemecahan masalah, motivasi dalam menggunakan ide baru dan menikmati proses.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan menggunakan teknik pengambilan sampel secara non probability sampling dengan *accidental* sampling. Indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi dari penelitian pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995), kreativitas karyawan

(Gilson & Shalley, 2004), dan motivasi intrinsik (Oren, Tziner, Nahshon, & Sharoni, 2013). Dalam penentuan sampel, karena populasi tidak diketahui, maka perhitungan penentuan sampel menggunakan rumus Lemeshow.

$$n = \frac{Z\alpha^2 X P X Q}{L^2},$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,065)^2} = 228,67$$

Riset ini menggunakan sampel sebanyak 245 responden yang sudah memenuhi batas minimal 228 responden.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 1 menunjukkan nilai *corrected item-total correlation* > dari r-table (0,1254) atau valid. Nilai *cronbach's alpha based on std.* > 0,07 atau reliabel.

Tabel 1. Uji Kualitas Data

Pemberdayaan Psikologis (PP)	Motivasi Intrinsik (mi)	Kreativitas Karyawan (KK)
PP1	0,520	MI1 0,695
PP2	0,503	MI2 0,701
PP3	0,500	MI3 0,697
PP4	0,660	KK4 0,736
PP5	0,588	KK5 0,680
PP6	0,566	KK6 0,541
PP7	0,479	KK7 0,682
PP8	0,525	KK8 0,667
PP9	0,515	KK9 0,669
PP10	0,605	KK10 0,731
PP11	0,597	KK11 0,798
PP12	0,641	KK12 0,656
		KK13 0,696
<i>Cronbach's Alpha Std.</i>	0,878	0,870
		0,933

Karakteristik Responden

Karakteristik responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah wanita (61,2%). Mayoritas responden berumur 20-30 tahun (71,4%) yang menunjukkan usia muda. Mayoritas responden bekerja di perusahaan swasta (55,5%). Sebanyak 46,1% responden menyatakan pekerjaannya menuntut kreativitas tinggi.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frequenc y	Percen t
Jenis Kelamin		
Pria	95	38,8
Wanita	150	61,2
Usia		
Kurang dari 20 Tahun	21	8,6
20 Tahun – 30 Tahun	175	71,4
31 Tahun – 40 Tahun	25	10,2
41 Tahun – 50 Tahun	15	6,1
Diatas 50 Tahun	9	3,7
Jenis Pekerjaan		
PNS/TNI/POLRI/BUMN/B UMD	27	11,0
Karyawan swasta	136	55,5
Wiraswasta	19	7,8
Pekerja honor/kontrak	47	19,2
Lainnya	16	6,5
Kreativitas tinggi		
Ya	113	46,1
Cukup membutuhkan	105	42,9
Tidak	27	11,0

Asumsi Klasik

Tabel 3 menunjukkan model regresi mengikuti tahapan pengujian (Baron & Kenny, 1986) telah memenuhi multikolonieritas (VIF dan *tolerance*), heteroskedastisitas (Glejser *test*), dan normalitas (Kolmogorov-Smirnov *test*).

Tabel 3. Asumsi Klasik

Mdl.	Var.		Multikolinieritas		Heteroskedastisitas	Normalitas
	Bebas	Terikat	Tol.	VIF	Sig.	Sig.
1	PP	MI			0,732	0,907
2	MI	KK			0,678	0,682
3	PP	KK			0,507	0,617
4	PP	KK	0,770	1,299	0,205	0,757
	MI		0,770	1,299	0,483	

PP= Pemberdayaan psikologis; MI= Motivasi intrinsik;
KK= Kreativitas karyawan

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Pengujian Hipotesis

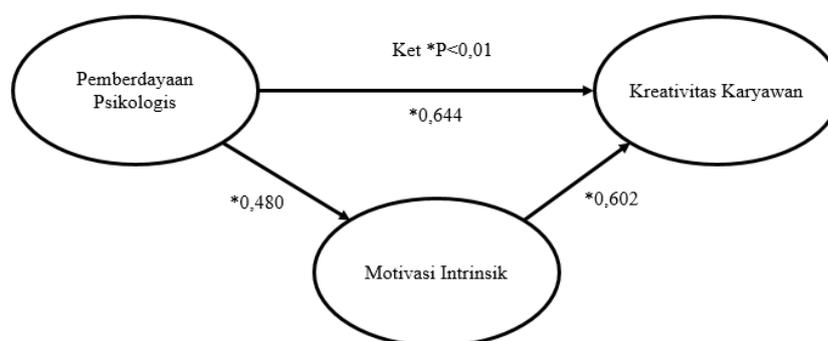
Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4 menunjukkan H1, H2, H3 diterima dengan nilai probabilitas 0,000. Hasil pengujian H4 menunjukkan nilai Beta pemberdayaan psikologis sebelum dimasukkan variabel motivasi intrinsik adalah 0,644, menurun namun tetap signifikan setelah dimasukkan variabel perantara sebagai variabel kontrol yaitu 0,327, artinya terjadi *partial mediation effect* (Baron & Kenny, 1986).

Tabel 4. Uji Kualitas Data

	Var.		Stand. Coeff.	t	Sig.	Koef. Determinasi
	Bebas	Terikat	Beta			
H1	PP	MI	0,480	8,518	0,000	0,230
H2	MI	KK	0,602	11,766	0,000	0,363
H3	PP	KK	0,644	13,110	0,000	0,414
H4	PP	KK	0,327	9,138	0,000	0,526
	MI		0,501	7,568	0,000	

PP= Pemberdayaan psikologis; MI= Motivasi intrinsik;
KK= Kreativitas karyawan

Sumber: data primer yang diolah, 2021



Gambar 1. Model Penelitian

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap motivasi intrinsik menunjukkan bahwa berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini didukung oleh Angga, Pratama, Purnamawati, & Kurniawan (2017); Purnamawati (2016); Munadharoh, (2013); Fook, Brinten, Sidhu, & Fooi (2011); Irmalis & Anas (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, sehingga apabila karyawan diberdayakan melalui penghayatan mengenai arti dan nilai profesi, pengetahuan dan skill, penciptaan teknik baru dalam melakukan kerja, dan membuat karyawan merasa dirinya berpengaruh, akan memunculkan motivasi dalam dirinya untuk tertarik dengan tugas dan terlibat dalam tugas tersebut dapat meningkatkan efisiensi kerja, kualitas kerja dan kreativitas (Wang, 2010). Indikator dari pemberdayaan psikologis yang memiliki nilai terendah terdapat pada item pertanyaan: “Saya dapat memutuskan sendiri bagaimana cara melakukan pekerjaan saya” (rerata=3,48), “Saya memiliki kendali besar atas apa yang terjadi di departemen saya” (rerata= 3,36), sedangkan yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada item pertanyaan: “Saya yakin tentang kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya” (rerata= 4,25), dan “Saya yakin akan kemampuan saya untuk melakukan aktivitas kerja saya” (rerata= 4,27).

Hipotesis kedua pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas karyawan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian de Jesus, Rus, Lens, & Imaginário (2013); Sanny, Ajeng, Cahyani, & Andhika, (2013); Shalley, Zhou, & Oldham (2004) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik maka ia akan lebih fokus pada pekerjaan, dapat menciptakan atau bereksperimen terhadap tugasnya dengan baik sehingga akan memunculkan kreatifnya dan juga karyawan harus tertarik pada masalah atau hasil tertentu dalam menemukan cara untuk memecahkan atau mencapainya. Ketika karyawan termotivasi secara intrinsik akan lebih bersemangat tentang pekerjaan mereka dan akan meningkatkan kreativitas Shalley, Zhou, & Oldham (2004). Dari indikator motivasi intrinsik yang memiliki nilai terendah terdapat pada item pertanyaan: “ Saya senang membuat prosedur baru untuk tugas-tugas kerja” (rerata= 3,79), dan “Saya senang menemukan solusi untuk masalah yang rumit” (rerata= 4,05), sedangkan yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada item pertanyaan: “Saya menikmati perbaikan proses atau produk yang ada”. (rerata= 4,06) .

Hipotesis ketiga pemberdayaan psikologis berpengaruh terhadap kreativitas karyawan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sofia Aslam (2017) Ayob, Rohaida, & Zainal (2011) yang menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. semakin karyawan di berikan kepercayaan bahwa dirinya bermakna, kompeten, dapat menentukan nasibnya dan memiliki dampak maka kreativitas karyawan akan muncul.

Hasil uji mediasi menggunakan Baron & Kenny (1986) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan. Hasil penelitian Sanny et al. (2013); Zhang & Bartol (2010); Irmalis & Anas (2018) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan yang

dimediasi oleh motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan. Pada hipotesis keempat ini menunjukkan bahwa terjadi mediasi parsial yang dapat diartikan bahwa pemberdayaan psikologis dapat berpengaruh langsung terhadap kreativitas karyawan melalui motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik mampu menjadi pengaruh tidak langsung yang memiliki efek tinggi terhadap kreativitas karyawan.

KESIMPULAN

Karyawan yang kreatif dapat membawa banyak manfaat bagi perusahaan atau organisasinya untuk memenangkan kompetisi di era revolusi industri 4.0 ini. Strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kreativitas adalah dengan memberdayakan karyawan, agar karyawan memiliki motivasi dan dapat menghasilkan hasil yang kreatif dalam pekerjaannya. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, serta terdapat mediasi parsial dari motivasi intrinsik.

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi, baik secara teoritis maupun praktis, pertama, hasil menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis ketika ditingkatkan maka akan meningkatkan motivasi intrinsik, untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel dependen kinerja untuk mengetahui apakah kreativitas akan mempengaruhi kinerja, dan juga dapat menggunakan *emotional exhaustion*.

DAFTAR RUJUKAN

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123. [https://doi: 10.12691/education-4-14-6](https://doi.org/10.12691/education-4-14-6)
- Angga, K., Pratama, D., Purnamawati, G. A., & Kurniawan, P. S. (2017). Pengaruh ketidakamanan kerja, psychological empowerment, dan kepuasan kompensasi finansial terhadap motivasi intrinsik karyawan Pada PT Tirta Mumbul Jaya Abadi. *E Jurnal SI Ak UPG*, 1(2).

- Ayob, A., Rohaida, S., & Zainal, M. (2011). The role of psychological empowerment on employees creativity: The development of conceptual framework. *International Conference on Economics, Business and Management IPEDR*, 22, 118–122.
- 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.
- De Jesus, S. N., Rus, C. L., Lens, W., & Imaginário, S. (2013). Intrinsic motivation and creativity related to product: A meta-analysis of the studies published between. 1990-2010. *Creativity Research Journal*, 25(1), 80–84. <https://doi.org/10.1080/10400419.2013.752235>
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Performance : Examining the impact of behavioral research in accounting, 19, 71–89. <https://doi.org/10.2308/bria.2007.19.1.71>
- Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying organizational ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Fook, C. Y., Brinten, L., Sidhu, G. K., & Fook, F. S. (2011). Relationships between psychological empowerment with work motivation and withdrawal intention among secondary school principals in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 2907–2911. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.212>
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams’ engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453–470. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.07.001>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hirst, G., & Knippenberg, D. Van. (2009). A cross-lever, perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280–293.
- Irmalis, A., & Anas. (2018). Analisis pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas Dosen Fakultas Pertanian Universitas Syiah Kuala dengan motivasi intrinsik sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Bisnis Dan Kajian Strategi Manajemen*, 2.
- Juwono, O., & Wangsadinata, Y. (2010). Kreativitas, gaya kepemimpinan dan kompetensi dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. *The Winners*, 11(1), 55. <https://doi.org/10.21512/tw.v11i1.700>
- Lee, C. K., Reisinger, Y., Kim, M. J., & Yoon, S. M. (2014). The influence of volunteer motivation on satisfaction, attitudes, and support for a mega-event. *International Journal of Hospitality Management*, 40(July 2014), 37–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.003>

- Maulidiya, N. (2016). Studi ekonomi digital di Indonesia sebagai Pendorong utama pembentukan industri digital masa depan. *Seminar Hasil Penelitian 26-10-2016*, 1–12.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Munadharoh, M. &. (2013). Analisis Empowering Leadership Dan Psychological Empowerment Dalam Organisasi. *Ekobis*, 14(2), 28–43. <http://dx.doi.org/10.30659/ekobis.14.1.28-43>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Oren, Lior; Tziner, Aharon; Nahshon, Yulia; Sharoni, G. A. (2013). Relations between OCBs, organizational justice, work motivation and self-efficacy. *Amfiteatru Economic Journal Provided*, 15(34), 505–517.
- Purnamawati, I. G. A. (2016). Pengaruh Psychological Empowerment, Empowering Leadership, Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Motivasi Intrinsik First-Line Employees Perbankan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 20(3), 507–517. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v20i3.259>
- Sanny, L., Ajeng, R., Cahyani, B., & Andhika, Y. (2013). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kreativitas Karyawan Perum Pegadaian (Kanwil). 4, 389–397.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Sul, W. S., Kim, S. D., Lee, S. D., Kang, T. S., An, D., Chun, Y. H., Ryu, K. H. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217–229.
- Wang, H. (2010). Analysis on influence of psychological empowerment to intrinsic motivation of first-line employees in service businesses—an empirical analysis of banking line. *Psychology Research*, 41–46. <https://doi.org/10.5503/j.pr.2010.01.008>
- Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational

- leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>
- Yukl, G. A., & Becker, W. S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 210–231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 333–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>