EQUILIBRIUM: Jurnal Bisnis & Akuntansi (EJBA)
Volume XVIII, Nomor 2, Oktober 2024 hal. 197 - 208
ISSN: 1978-1180 (Printed) ISSN : 3046-7977 (Electronic)
Akses Terbuka: https://journal.ukrim.ac.id/index.php/jem/index

Peran Teori Motivasi Terhadap Kreativitas Individu Karyawan: Hasil Sebuah Review

*Levi Nilawati[1]
[1]Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
*corresponding email: levi.nilawati@atmajaya.ac.id

ARTICLE INFO
Article Received
17 October 2024
Article Revised
24 October 2024
Article Accepted
30 October 2024

Keywords
Motivasi, Kreativitas, *Cognitive Evaluation Theory,* Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik.

DOI:
https://doi.org/10.61179/ejba.v18i2.650

ABSTRAK
Banyak perusahaan telah memfokuskan beragam upayanya untuk meningkaykan kreativitas individu karyawan. Kreativitas secara luas dianggap sebagai factor penting untuk mendapatkan keunggulan bersaing dalam mencapai keberhasilan Perusahaan. Implikasinya, banyak Perusahaan melalui manajer untuk mengembangkan system yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui pemberian motivasi ekstrinsik. Akan tetapi, literatur memberikan pandangan yang berbeda terkait hubungan antara penghargaan dan kreativitas karyawan. Para peneliti menganggap penting bahwa individu karyawan perlu termotivasi secara intrinsik untuk menjadi kreatif, sementara yang lain menganggap motivasi ekstrinsik (misalnya penghargaan) penting untuk meningkatkan kreativitas. Tulisan ini bertujuan untuk memberikan tinjauan literatur yang komprehensif dengan menyajikan teori-teori populer yang membahas peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

ABSTRACT
Many companies have focused their efforts on enhancing the creativity of individual employees. Creativity is widely regarded as an important factor for gaining competitive advantage in achieving company success. The implication is that many companies, through managers, develop systems that can enhance employee creativity through the provision of extrinsic motivation. However, the literature provides different views on the relationship between rewards and employee creativity. Researchers consider it important that individual employees need to be intrinsically motivated to be creative, while others consider extrinsic motivation (e.g. rewards) important for enhancing creativity. This paper aims to provide a comprehensive literature review by presenting popular theories that address the role of intrinsic and extrinsic motivation in enhancing employee creativity.

1. PENDAHULUAN

Tokoh penting dalam pengembangan model kreativitas adalah Amabile, sedangkan tokoh populer motivasi kerja adalah Porter dan Lawler. Amabile telah memperkenalkan model kreativitas sejak tahun 1988, Porter dan Lawler mempopulerkan motivasi kerja sejak 1968. Hashem et al. (2019) telah mencatat bahwa bahassan mengenai motivasi dan kreativitas telah mendapat perhatian yang cukup besar dari para peneliti mengingat pentingnya motivasi kerja dalam menumbuhkan kreativitas karyawan, dan peran penting kreativitas karyawan dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan menumbuhkan kelangsungan hidup organisasi. Meskipun pembahasan kedua konsep tersebut telah cukup banyak, namun tidak dapat dipungkiri bahwa isu keduanya tetaplah menjadi isu yang populer sampai hari ini. Pembahasan mengenai hubungan motivasi dan kreativitas karyawan belum didefinisikan dengan baik dalam literatur, sehingga banyak penelitian menghasilkan hasil yang berbeda tentang apakah memberi penghargaan kepada karyawan akan meningkatkan kreativitas atau tidak (Eisenberger & Cameron, 1996; Hashem et al. 2019). Berdasarkan pada pemahaman

© 2024 Levi Nilawati

tersebut, tulisan ini bertujuan untuk memberikan tinjauan terhadap literatur mengenai motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik, kreativitas karyawan, dan variabel lainnya seperti sifat individu karyawan.

Beberapa penelitian telah mengeksplorasi anteseden dari kreativitas karyawan, seperti Gupta dan Banerjee (2016), yang mengemukakan bahwa beberapa faktor individual seperti *Personality*, *Domain specific knowledge, Positive affect, Intrinsic motivation, National culture values, Manager's creative personality*, dan *Self leadership* berpengaruh terhadap output kreativitas individual. Sedangkan, anteseden pada tingkat organisasi adalah dukungan supervisor, *Leader-member exchange*, *Employee motivators* dan *rewards*, *Creativity training* dan *time pressure, Organisational culture, Organisational climate*, dan kebijakan Organisasional. Dalam pengembangan model penelitiannya, Gupta dan Banerjee (2016) juga menggunakan anteseden untuk tingkat group, yaitu *group cohesion, social inhibition, glue role, group conflict, group diversity*, dan dominansi. Tujuan tulisan ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara faktor-faktor motivasional dan kreativitas karyawan untuk lebih memahami bahwa faktor-faktor kontekstual manakah yang berperan dalam pemahaman penting yang dapat meningkatkan dan merugikan kreativitas karyawan. Amabile (1996); Shalley dan Oldham (1997); Hashem et al. 2019) menyatakan bahwa motivasi intrinsik (seperti karyawan terlibat dalam suatu pekerjaan karena pekerjaan itu sendiri, karyawan merasa pekerjaan tersebut menarik dan mengasyikkan) merupakan unsur penting yang dapat eningkatkan kreativitas karyawan. Implikasinya, para manajer sebaiknya mempertimbangkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan penghargaan intrinsik, seperti melibatkan karyawan dalam pekerjaan dan menantang dan menstimulasi pekerjaan (Oldham & Hackman, 1981; Hackman et al. 2015).

2. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian mengenai kreativitas karyawan dan motivasi kerja telah berkembang dengan pesat sejak tahun 1988 yaitu ketika model kreativitas untuk pertama kalinya diperkenalkan oleh Amabile, dan sejak Porter dan Lawler pertama kalinya menemukan mengenai motivasi kerja pada tahun 1968. Hal penting yang perlu menjadi catatan adalah bahwa motivasi kerja menjadi diperlukan dalam menumbuhkan kreativitas karyawan (Deci & Ryan 1985; Amabile 1996; Jiang, & Gu, 2017; Bin Saeed et al. 2019; Aldabbas et al. 2023), dan peran mendasar dari kreativitas karyawan dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan mendorong kelangsungan hidup organisasi (Zhou & Shalley, 2003; Anderson et al. 2004; Lee et al., 2019; Nasifoglu Elidemir et al., 2020; Ferreira et al., 2020). Banyak penelitian mengenai motivasi dan kreativitas karyawan dengan perspektif dan pengembangan model yang beragam, hal ini berdampak pada beragamnya hasil penelitian mengenai kreativitas karyawan. Berdasarkan pada keragaman tersebut, maka tulisan ini dikembangkan penulis untuk memberikan tinjauan yang komprehensif dari literatur yang ada mengenai kreativitas karyawan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik dan variabel terkait lainnya seperti seperti sifat-sifat individu karyawan.

© 2024 Levi Nilawati

Kreativitas didefinisikan di awal literatur sebagai produksi ide-ide orisinal dan berguna (Amabile, 1996). Disarankan bahwa ide-ide kreatif dapat dihasilkan dari karyawan di setiap tingkat organisasi, dalam pekerjaan apa pun dan tidak harus pekerjaan yang menuntut kreativitas (Majdar et al., 2002; Nonaka et al., 2006). Seperti yang ditunjukkan dalam literatur, kreativitas dapat terjadi pada tingkat individu, tim dan organisasi atau lebih dari satu tingkat salah satu dari tingkat ini digabungkan (Anderson et al., 2014). Kreativitas sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari inovasi, karena kreativitas berpusat pada penciptaan ide sedangkan inovasi berpusat pada implementasi ide (Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988).

Kreativitas karyawan mengacu pada penciptaan ide-ide baru atau solusi untuk masalah oleh karyawan. Literatur menunjukkan bahwa kreativitas secara signifikan memengaruhi inovasi organisasi (Jiang et al., 2012) atau kinerja perusahaan (Chang et al., 2013). Sejalan dengan teori *resource-based view* (RBV), bahwa kreativitas adalah sumber daya yang tidak berwujud, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat digantikan yang dapat menjadi sumber daya saing yang berharga dan mendapatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi organisasi. Nasifoglu Elidemir et al. (2020) dalam tulisannya berpendapat bahwa kreativitas individu merupakan pertemuan antara faktor kontekstual dan idiosinkratik. Sebagai contoh, Amabile dan Pratt (2016) dan Liu et al (2016) berpendapat bahwa kepribadian, proses kognitif, motivasi intrinsik dan prososial, efikasi diri, afek, dan rasa pekerjaan yang bermakna adalah prediktor kreativitas individu. Semua faktor tersebut berbeda pada setiap individu, dalam arti bahwa beberapa orang mungkin menunjukkan lebih banyak faktor tersebut daripada yang lainnya.

Hashem et al. (2019) menyatakan bahwa termotivasi didefinisikan sebagai tergerak untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, seseorang yang memiliki energi untuk melakukan tugas tertentu dianggap termotivasi sedangkan seseorang yang tidak terinspirasi untuk bertindak dianggap tidak termotivasi (Ryan & Deci, 2000). Porter dan Lawler (1968) mengusulkan model motivasi yang terdiri dari motivasi kerja intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan karena menarik dan memberikan kepuasan spontan. Sedangkan motivasi ekstrinsik didefinisikan sebagai motivasi untuk melakukan suatu kegiatan karena adanya konsekuensi yang terpisah seperti imbalan verbal atau berwujud. Dalam kasus motivasi ekstrinsik, kepuasan diperoleh dari konsekuensi (misalnya imbalan) dan bukan dari aktivitas itu sendiri.

Self-determination theory (SDT) mengusulkan bahwa faktor apa pun di lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dasar manusia akan otonomi, kompetensi, dan/atau keterkaitan akan meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja tugas selanjutnya (Gagné & Deci, 2005; Zhu et al., 2018). Hal tersebut secara khusus berlaku untuk pekerjaan yang membutuhkan proses berpikir heuristik yang kompleks, seperti R&D, dibandingkan dengan jenis pekerjaan yang lebih sederhana dan terprogram (Gagné & Deci, 2005). Beberapa penelitian terbaru memberikan wawasan tentang hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja tugas (Zhu et al., 2018). Sebagai contoh, sebuah meta-analisis tentang pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pekerjaan/tugas menemukan dukungan terhadap proposisi dasar SDT (Cerasoli et al., 2014). Motivasi

© 2024 Levi Nilawati

intrinsik secara positif berhubungan dengan semua jenis kinerja, terutama untuk jenis kualitatif (kompleks, termasuk kreatif) dibandingkan dengan jenis kuantitatif (sederhana). Hal ini dikarenakan motivasi intrinsik mempengaruhi pilihan untuk melakukan tugas tertentu, usaha yang dikeluarkan untuk mencapai kesuksesan dalam tugas tersebut, dan ketekunan dalam tugas tersebut setelah mencapai kesuksesan awal (Cerasoli et al., 2014). Demikian pula, meta-analisis lain memperkirakan bahwa korelasi populasi antara motivasi intrinsik dan hasil kreatif (de Jesus, et al., 2013), dan kreativitas (Leung et al., 2014).

Tabel 1 menyajikan penelitian-penelitian terkemuka dalam literatur yang membahas hubungan antara kreativitas dan motivasi karyawan.

Tabel 1 Penelitian-Penelitian Terkemuka Dalam Literatur Kreativitas dan Motivasi

Nama Teori	Kontribusi	Referensi
Cognitive Evaluation Theory **(CET) – (Deci & Ryan 1985)**	CET menyatakan bahwa faktor kontekstual yang mempengaruhi motivasi intrinsik memiliki dua fungsi "informasional" atau "mengendalikan". Ketika bersifat informasional, hal ini secara positif memengaruhi motivasi intrinsik dan karenanya menjadi kreativitas. Ketika bersifat mengontrol, hal tersebut secara negatif mempengaruhi motivasi intrinsik dan karenanya menjadi kreativitas. Berdasarkan teori evaluasi kognitif, orang perlu merasa otonom dan kompeten, ketika individu merasa kompeten dan dapat menentukan nasibnya sendiri, mereka akan mengalami motivasi intrinsik yang tinggi terhadap suatu tugas. Oleh karena itu, faktor-faktor kontekstual yang mendorong perasaan otonomi dan kompetensi akan meningkatkan motivasi intrinsik dan karenanya menjadi kreativitas, sedangkan faktor-faktor yang mengurangi perasaan tersebut akan menurunkan motivasi intrinsik dan kreativitas.	Hashem et al. (2019); Shalley & Perry-Smith (2001); Wang et al. (2017)
Penelitian yang Mengarah pada *Cognitive Evaluation Theory* – (Baer, Oldham & cummings, 2003)	Bear et al. (2003) meneliti beberapa faktor kontekstual yang dapat memberikan efek informasi atau kontrol terhadap kreativitas karyawan seperti yang disarankan oleh teori evaluasi kognitif pada tahun 1985. Bear et al (2003) menyebutkan hubungan antara motivasi intrinsik dan kreativitas adalah positif seperti yang telah disepakati oleh para peneliti selama ini. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara penghargaan ekstrinsik dan kreativitas tidak konsisten karena adanya hubungan antara penghargaan ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Terdapat kondisi (faktor kontekstual) seperti kompleksitas pekerjaan dan gaya kognitif, di mana imbalan ekstrinsik dapat meningkatkan motivasi intrinsik atau tidak, yang pada akhirnya mempengaruhi kreativitas. Penelitian Bear et al. (2003) menemukan hasil sebagai berikut: o Adaptors dalam pekerjaan yang sederhana lebih kreatif ketika ditawarkan imbalan ekstrinsik. o Inovator dalam pekerjaan yang	Hashem et al. (2019)

© 2024 Levi Nilawati

	sederhana kurang kreatif ketika ditawarkan imbalan ekstrinsik. o Adaptors dalam pekerjaan yang kompleks kurang kreatif ketika ditawarkan imbalan ekstrinsik. o Inovator dalam pekerjaan yang kompleks secara netral kreatif ketika ditawarkan imbalan ekstrinsik.	
***Self-Determination Theory* (SDT) – (Deci & Ryan, 2000; Gagne' & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000)**	SDT mengusulkan bahwa karakteristik pekerjaan tertentu yang memenuhi kebutuhan psikologis mendasar para pekerja akan menghasilkan motivasi kerja yang ditentukan sendiri. Motivasi kontekstual untuk bekerja, pada gilirannya, mendorong orang untuk bertahan dengan perilaku kerja mereka (Vallerand, 1997). SDT adalah teori motivasi yang berfokus pada proses peraturan (eksternal regulation) dimana individu mengejar tujuan untuk memenuhi kebutuhan psikologis bawaan mereka (Deci & Ryan, 2000, 2012; Ryan & Deci, 2000). SDT dianggap sebagai " metatheori " motivasi karena proposasinya dikembangkan selama 40 tahun terakhir melalui beberapa subuisi sempit yang berada di dalam SDT (Deci & Ryan, 2012). Pada tingkat yang paling dasar, SDT mengusulkan agar orang memiliki kebutuhan mendasar akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dan bahwa mereka mengalami motivasi yang ditentukan sendiri untuk aktivitas yang memenuhi kebutuhan tersebut.	Dahling & Lauricella (2017); Lin et al,.(2022)
***Conservation of Resources* (COR) – (Hobfoll, 1988)**	COR teori awalnya diusulkan sebagai teori motivasi dan stres manusia. Menurut teori COR, 'individu berperilaku sebagai fungsi sumber daya' (Wheeler et al., 2013: 172). Sumber daya dapat berupa apa saja yang "memiliki nilai yang dianggap membantu seseorang mencapai tujuannya" (Halbesleben et al., 2014), dan mereka dapat dilampirkan ke orang tersebut, kelompok, organisasi dan/atau masyarakat (Hobfoll, 1989, 2011). Pada dasarnya, teori COR berpendapat bahwa manusia secara alami termotivasi untuk melindungi sumber daya yang ada dan memperoleh yang baru untuk melindungi diri dari risiko kehilangan sumber daya masa depan (Hobfoll, 1989). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun risiko yang dirasakan dari kehilangan sumber daya di masa depan adalah pendorong penting dari dorongan individu untuk mempertahankan dan memperoleh sumber daya, mereka yang memperoleh sumber daya yang lebih besar cenderung menunjukkan kepuasan yang lebih tinggi. Selain itu, orang-orang 'menginvestasikan sumber daya untuk melindungi terhadap kehilangan sumber daya, pulih dari kerugian, dan mendapatkan sumber daya' (Hobfoll, 2011). Individu sering menginvestasikan sumber daya pribadi mereka dalam bentuk terlibat dalam perilaku pengaturan diri atau membuat upaya menuju pencapaian tujuan tertentu, memungkinkan mereka untuk	Eschleman, et al. (2017); Luqman et al. (2021)

	mendapatkan sumber daya berharga tambahan atau untuk mengkompensasi kekurangan sumber daya yang ada, seperti dukungan dari organisasi mereka (mis. Pelatihan dan kesempatan belajar). Kemampuan karyawan untuk menemukan dan menggunakan solusi kreatif untuk meningkatkan profitabilitas organisasi merupakan bentuk kreativitas karyawan.	
Janssen & Yperen, 2004. (refers to the *Achievement Goal Theory*, Dweck 1986)	hubungan antara orientasi tujuan dan kreativitas karyawan, Orientasi tujuan merupakan faktor kontekstual yang penting untuk dipertimbangkan untuk memahami lebih lanjut hubungan antara imbalan dan kreativitas karyawan. Penelitian ini mengusulkan dan menemukan bahwa individu yang memiliki orientasi tujuan penguasaan berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan yang inovatif dan bahwa individu dengan orientasi kinerja berhubungan negatif dengan kinerja pekerjaan yang inovatif.	Hashem et al. (2019)
Dynamic Componential Model for Creativity and Innovation **(Theresa Amabile & Micheal G. Pratt, 2016)**	Dalam model komponensial dinamis, telah disarankan modifikasi yang signifikan untuk peran motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk kemajuan dari model komponensial untuk kreativitas dan inovasi yang telah dikembangkan pada 1988. Model tersebut mengakui bahwa motivasi ekstrinsik berperan positif dalam proses kreativitas, model tersebut menunjukkan bahwa beberapa jenis motivasi ekstrinsik memiliki efek yang harmonis dengan motivasi intrinsik untuk merangsang kreativitas, yang disebut sebagai proses "sinergi motivasi" (Amabile, 1993). Modifikasi ini diambil dari *cognitive evaluation theory* (Deci & Ryan, 1985), yang menunjukkan bahwa motivator ekstrinsik "informasional" (yang memberikan informasi kepada orang-orang yang memungkinkan mereka untuk membangun kompetensi mereka) lebih mendukung motivasi intrinsik daripada motivator ekstrinsik "pengendalian" (yang membuat orang merasa dikendalikan oleh kekuatan eksternal). Amabile (1988) mencatat pada penekanan mengenai pentingnya motivasi ekstrinsik, yang tidak mendapat perhatian dalam penelitian sebelumnya.	Hashem et al. (2019)

Sumber: artikel e-journal

3. RELEVANSI DENGAN PENELITIAN KEPERILAKUAN

Teori motivasi pada kemunculannya didasarkan pada dua aspek penting, sebagaimana dikatakan oleh Pinder (2014) yang membahas mengenai kebutuhan dan nilai. Sejak kemunculannya, teori pertama mengenai kebutuhan telah diperkenalkan oleh Maslow dengan teori hirarki lima tingkat kebutuhan yang sangat populer (yaitu, fisik, rasa aman, cinta kasih, *self-esteem*, dan aktualisasi diri). Teori ini kemudian disempurnakan oleh Alderfer dengan mengkombinasikannya menjadi tiga kategori kebutuhan: *existence, relatedness*, dan *growth*. Kedua, teori

motivasi untuk berprestasi oleh McLelland, bahwa seorang terdorong untuk berprestasi akan memilh pekerjaan yang kesulitannya di atas rata-rata, berupaya memenuhi tugas dan tanggungjawabnya serta meminta umpan balik atas pekerjaannya. Ketiga, teori dua faktor Herzberg mengenai motivasi intrinsik dan motivasi eksternal yang membedakan cara orang berprestasi dalam satu organsasi. Teori-teori tersebut menjadi dasar berkembangnya teori motivasi yang ada sampai hari ini, kita tidak dapat mengatakan bahwa teori-teori tersebut telah ketinggalam masa atau zaman, namun kita harus mengakui bahwa teori tersebut merupakan fondasi kuat dalam perkembangan literatur motivasi. Pinder (2014) dalam bukunya mengupas mengenai pembentukan nilai dan motivasi. Nilai adalah objects, kualitas, standar, dan kondisi yang memuaskan atau dipersepsikan memuaskan kebutuhan dan menjadi panduan perilaku seorang individu. Pinder mengungkapkan keterkaitan yang dimulai dari kebutuhan menimbulkan nilai, nilai menimbulkan sikap, dan sikap menimbulkan perilaku.

Salancik dan Pfeffer (1977) mengungkapkan *need satisfaction model* dengan beberapa pengembangannya. Beberapa konstruk diperkenalkan dalam teori ini, misalnya karakteristik pekerjaan, sikap, karakteristik pribadi, dan kepuasan kerja. Teori ini berpendapat bahwa individu yang berpikir dan bertindak rasional, yaitu seberapa jauh kepuasan yang diperoleh dari satu pengambilan keputusan. *Need satisfaction model* menawarkan cara pandang terhadap perilaku manusia dengan lebih mudah. Namun, Salancik dan Pfeffer (1977) juga menungkapkan sejumlah isu teoretis dan metodologi dalam model tersebut. Sebagai contoh, hasil pengamatan menunjukkan adanya kesulitan dalam mendefinsikan secara jelas apa yang dimaksud dengan "*need*" (atau kebutuhan). Apakah kebutuhan itu tetap atau berubah-ubah, dan bagaimana membedakan keduanya. Selain itu, Salancik dan Pfeffer juga mengemukakan beberapa isu dalam metode untuk studi-studi pada topik kebutuhan, misalnya isu konsistensi jawaban, isu priming (lokalisir jawaban), dan kemampuan menjelaskan yang masih rendah dari model-model kebutuhan ini.

Salancik dan Pfefer (1977) juga mengidentifikasi perkembangan model penelitian dari topik kebutuhan, yang mengindikasikan adanya variabel-variabel disekitar hubungan antara kepuasan dan motivasi kerja, misalnya: faktor individu, lingkungan kerja, kepuasan kebutuhan, perilaku kerja, dan beberapa variabel lainnya. Kebutuhan yang muncul dalam diri individu dibentuk oleh beberapa faktor, individu memainkan peran penting dalam mengenali kebutuhan pribadinya. *Self-determination theory* (SDT) menjelaskan pengaruh *person environment* (PE) fit terhadap sikap dan perilaku karyawan melalui *psychological need satisfaction* (*autonomy,* kompetensi, dan *relatedness*). Greguras dan Diefendorff (2014) membedakan PE-fit menjadi pengganti (*complementary*) dan tambahan (*supplementary*). Tambahan terjadi jika karyawan dan organisasi memiliki karakter nilai-nilai yang sama, sedangkan pengganti adalah kebalikannya. Beberapa literatur di bidang PE fit menyatakan adanya beberapa konseptualisasi seperti kesesuaian pengganti dan tambahan dan tipe dari fit seperti person-organization, person-group, dan person-job. SDT dalam penelitian Greguras dan Diefendorff (2014) merupakan teori motivasi yang memiliki premis bahwa individu sesuai dengan potensi yang dimiliki. Derajad seorang

© 2024 Levi Nilawati

individu berkembang tergantung dari pemuasan kebutuhan psikologikal (seperti, autonomy yaitu kebutuhan untuk mampu mengontrol setiap aktivitas, relatedness adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan yang lain, kompetensi adalah kebutuhan untuk dapat mempengaruhi outcomes).

Hasil penelitian Greguras dan Diefendorff (2014) menunjukkan bahwa sikap dan kinerja karyawan akan meningkat ketika karyawan merasakan fit dengan konteks pekerjaan mereka, dan mampu memenuhi kebutuhan psikologis untuk otonomi, pergaulan, dan kompetensi. Dalam organisasi, perluasan konteks SDT berdampak kepada motivasi intriksik, kinerja, dan kepuasan kerja. PO fit berhubungan dengan kepuasan kebutuhan sebab, ketika nilai-nilai karyawan dan organisasi selaras, maka organisasi akan menawarkan lebih kepada karyawan apa yang karyawan inginkan untuk memuaskan pemenuhan kebutuhan psikologis dasarnya. PO fit menghasilkan sejumlah pengaruh tidak langsung terhadap *outcome* karyawan melalui pemuasan kebutuhan psikologikal. Secara khusus kepuasan kebutuhan kompetensi memediasi hubungan antara PO fit dan kinerja kerja, artinya kebutuhan kompetensi terbukti dibutuhkan dalam mencapai kinerja kerja, implikasinya individu perlu mengenali kompetensi dirinya sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja individu dan organisasi. Kompetensi tersebut dapat berupa keahlian bernegosiasi, berfikir kreatif dan kepemimpinan.

Shalley et al. (2009) melakukan terobosan penelitian mengenai *Growth Need Strength* (GNS) terhadap kreativitas. Mereka menemukan bahwa hubungan antara GNS dan kinerja kreatif dapat dimoderasi oleh kreativitas, motivasi diri, faktor lingkungan kerja, dan kompleksitas pekerjaan memperkuat hubungan kedua variabel tersebut. Beberapa penelitian dalam bidang psikologis di bidang kesehatan dan kesejahteraan telah memfokuskan pada efek negatif dari faktor-faktor penyebab stres pada kesehatan. Penelitian Shalley et al. (2009) memberikan pemahaman bahwa meskipun lingkungan kurang mendukung untuk berprestasi, individu dapat mengubah cara bekerja mereka untuk tetap dapat berprestasi. Jadi, tidak selamanya pekerjaan dengan kesulitan rendah dan lingkungan sulit membuat orang tidak dapat berprestasi. Penelitian Sonnentag et al. (2010) mengungkapkan bahwa bagaimanapun proses pemulihan dari penyebab stres menjadi penting dan telah mendapat perhatian yang lebih. Pengalaman tangguh dalam proses pemulihan memiliki efek positif pada kesejahteraan individu, *work engagement*, dan perilaku kerja proaktif. Orang yang termotivasi menggunakan pekerjaan sebagai mekanisme untuk memuaskan kebutuhan mereka (Greenberg & Baron, 2003).

Secara spesifik riset empiris memperlihatkan bahwa kebutuhan untuk pemulihan (misalnya keinginan orang untuk secara temporari terlepas dari stress/paparan stress dalam rangka untuk mengisi energinya) merupakan prediktor yang kuat dari gangguan kesejahteraan dan tingginya *turnover* karyawan. *Job chracteristic* berdampak pada kebutuhan orang untuk pemulihan. Sonnentag et al. (2010), memperluas penelitian pada kebutuhan terhadap pemulihan dan berpendapat bahwa tidak hanya faktor-faktor yang berasal dari pekerjaan saja tetapi juga *off-job experience* ternyata memprediksi kebutuhan individu untuk pemulihan, dan pada gilirannya pada reaksi

© 2024 Levi Nilawati

ketegangan individu. Dalam dua penelitian empirikal Sonnentag et al. (2010) menguji *joint effect* dari *job characteristic* dan *off-job experiences* kebutuhan individu untuk pemulihan, kelelahan, dan kesejahteraan. Lebih lanjut, peneliti berpendapat bahwa kebutuhan untuk pemulihan memediasi pengaruh *job characteristic* dan *off-job experiences* pada perasaan kelelahan dan kesejahteraan.

4. DISKUSI DAN SIMPULAN

Secara singkat, konsep kebutuhan dan nilai telah mengalami perkembangan, sejumlah penelitian berupaya untuk menggali konsep-konsep baru dalam rangka mengembangkan konsep nilai, misalnya GNS dan kreativitas, serta karakteristik pekerjaan terhadap kebutuhan. Sebagian penelitian lainnya, mencoba menggali lebih dalam mengenai kebutuhan, misalnya kebutuhan untuk pemulihan, GNS dan kreativitas, PE Fit terhadap kebutuhan. Untuk pengembangan penelitian mendatang, tentu menarik untuk melihat bagaimana kedua konsep (kebutuhan dan nilai) tersebut dikaitkan dengan konsep lainnya, misalnya kreativitas. Hal ini didasarkan pada argumen bahwa organisasi mampu mengakomodasi keterlibatan karyawan untuk menciptakan keselarasan dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kreativitas karyawan.

Tulisan ini berusaha memberikan tinjauan yang komprehensif terhadap literatur mengenai kreativitas dan motivasi kerja. Teori-teori utama di bidang kreativitas dan motivasi kerja karyawan telah dipaparkan penulis. Teori-teori tersebut diharapkan dapat menjadi belakang topik penelitian di masa mendatang dengan menunjukkan definisi yang jelas tentang variabel yang berpeluang untuk diteliti dalam penelitian dengan tema-tema kreativitas, motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

DAFTAR PUSTAKA

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations* (Vol. 5). Boston: Harvard Business School.

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of organizational Behavior*, *25*(2), 147-173.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, *40*(5), 1297-1333.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, *36*, 157-183.

Akhtar, S., Malik, M. F., & Awan, Z. R. (2021). Examining supervisor support through the lens of conservation of resource theory (COR): a sequential path model. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, *2*(2), 9-18.

Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2023). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*.

© 2024 Levi Nilawati

Bin Saeed, B., Afsar, B., Shahjeha, A., & Imad Shah, S. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, *32*(1), 254-281.

Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness. *Journal of Management*, *39*(7), 1924-1951.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, *140*(4), 980.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, *19*(2), 109-134.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.

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.

Dahling, J. J., & Lauricella, T. K. (2017). Linking job design to subjective career success: A test of self-determination theory. *Journal of Career Assessment*, *25*(3), 371-388.

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American psychologist*, *51*(11), 1153.

Eschleman, K. J., Mathieu, M., & Cooper, J. (2017). Creating a recovery filled weekend: The moderating effect of occupation type on the relationship between non-work creative activity and state of feeling recovered at work. *Creativity Research Journal*, *29* (2), 97-107.

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, *92*, 102061.

Greenberg, J. & Baron, A. R. (2003). Behaviour in Organisations. New York: Prentice Hall.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.

Greguras, G. J., Diefendorff, J. M., Carpenter, J., & Tröster, C. (2014). Person-Environment Fit and Self.

Gupta, R., & Banerjee, P. (2016). Antecedents of organisational creativity: a multi-level approach. *Business: Theory and Practice*, *17*, 167.

Hashem, M. (2021). *A study on the role of extrinsic rewards in enhancing employees' creativity in the Kingdom*

© 2024 Levi Nilawati

of Bahrain (Doctoral dissertation, Brunel University London).

Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). Job characteristics theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 75-93). Routledge.

Jiang, W., & Gu, Q. (2017). Leader creativity expectations motivate employee creativity: A moderated mediation examination. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(5), 724-749.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, *55*(6), 1264-1294.

Leung, K., Chen, T., & Chen, G. (2014). Learning goal orientation and creative performance: The differential mediating roles of challenge and enjoyment intrinsic motivations. *Asia Pacific Journal of Management*, *31*, 811-834.

Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, *137*, 236-263.

Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability*, *11*(8), 2305.

Luqman, A., Talwar, S., Masood, A., & Dhir, A. (2021). Does enterprise social media use promote employee creativity and well-being? *Journal of business research*, *131*, 40-54.

Lin, C., Shipton, H., Teng, W., Kitt, A., Do, H., & Chadwick, C. (2022). Sparking creativity using extrinsic rewards: A self‐determination theory perspective. *Human Resource Management*, *61*(6), 723-735.

Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological bulletin*, *103*(1), 27.

Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management journal*, *45* (4), 757-767.

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, *27*(8), 1179-1208.

Nasifoglu Elidemir, S., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage:A moderated mediation. *Sustainability*, *12* (8), 3295.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions:

© 2024 Levi Nilawati

Comparing alternative frameworks. *Administrative science quarterly*, 66-83.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes talk about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.

Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. psychology press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, *25*(1), 54-67.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative science quarterly*, 427-456.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational dynamics*, *5*(3), 3-21.

Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1997). Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, *10*(4), 337-345.

Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. *Organizational behavior and human decision processes*, *84*(1), 1-22.

Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, *52*(3), 489-505.

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. Journal of Applied Psychology, 95(5), 965–976. doi:10.1037/a0020032.

Wang, J., Wang, L., Liu, R. D., & Dong, H. Z. (2017). How expected evaluation influences creativity: Regulatory focus as moderator. *Motivation and Emotion*, *41*, 147-157.

Zhou, J. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resource management/Elsevier*.

Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of management*, *44* (5), 2094-2115.

© 2024 Levi Nilawati