

Peran Mediasi Kreativitas Karyawan dalam Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Dukungan Rekan Kerja terhadap Keterlibatan Karyawan

Royyan Fakhruddin Rifai

Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah Jakarta

Email: fakhruddinroyyan89@darunnajah.ac.id

Abstract

Employee engagement is one of the key factors influencing organizational performance, yet challenges related to employee engagement still exist within organizations. This research aims to examine the impact of intrinsic motivation and co-worker support on employee engagement, with employee creativity acting as a mediating variable. Data were gathered from 124 full-time employees in the industrial sector. The study employed a cross-sectional method and was analyzed using SmartPLS software. The findings indicate that employee creativity plays a mediating role in the relationship between intrinsic motivation, co-worker support, and employee engagement. By understanding these findings, executives in the industrial sector can identify the factors influencing employee engagement and adjust internal company activities to enhance employee engagement levels.

Keywords: *Intrinsic motivation, Coworker Support, Employee Engagement, Employee Creativity.*

Abstrak

Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja organisasi. Namun, masih terdapat berbagai permasalahan terkait keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan dukungan rekan kerja terhadap keterlibatan karyawan dengan kreativitas karyawan sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan dari 124 pekerja penuh waktu di sektor industri dengan menggunakan metode cross-sectional dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas karyawan mampu memediasi hubungan antara motivasi intrinsik serta dukungan rekan kerja terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini dapat membantu eksekutif di sektor industri dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan, sehingga mereka dapat menyesuaikan strategi internal perusahaan guna meningkatkan keterlibatan karyawan.

Kata Kunci: *Motivasi Intrinsik, Dukungan Rekan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kreativitas Karyawan.*

Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin dinamis, setiap perusahaan di berbagai sektor dituntut untuk memiliki kesiapan yang baik dalam menghadapi serta menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi (Bedarkar & Pandita, 2014). Dalam pengelolaan sumber daya manusia, manajemen karyawan menjadi aspek yang sangat penting, karena keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai keberhasilan organisasi (Ghosh et al., 2020).

Employee engagement atau keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai kondisi psikologis yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang ditandai dengan semangat serta dedikasi (Schaufeli et al., 2006). Beberapa penelitian sebelumnya telah meneliti hubungan antara keterlibatan karyawan dengan salah satu faktor penting yang memengaruhinya, yaitu motivasi intrinsik (Baker, 2004). Motivasi intrinsik ini muncul dari dalam diri karyawan saat mereka menjalankan pekerjaannya dan juga dikaitkan dengan kreativitas karyawan (Zhang, 2010). Teori yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan adalah self-determination theory (SDT).

Berdasarkan Self-Determination Theory, motivasi intrinsik berperan dalam mendorong kreativitas karyawan, yang pada akhirnya juga berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan mereka. Karyawan dengan motivasi intrinsik cenderung lebih terbuka terhadap tantangan pekerjaan, menikmati pengalaman baru, serta memiliki dorongan untuk mengembangkan berbagai keterampilan (T. M. Amabile & Pratt, 2016). Namun, penelitian mengenai kreativitas karyawan masih terbatas, meskipun variabel ini berperan dalam menghubungkan motivasi intrinsik dengan keterlibatan karyawan. Secara teori, kreativitas karyawan memiliki dampak signifikan terhadap terbentuknya motivasi intrinsik. Karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi umumnya lebih kreatif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Ghosh et al., 2020).

elain motivasi intrinsik, dukungan dari rekan kerja juga memainkan peran penting dalam menjaga keterkaitan antara keterlibatan dan kreativitas karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai serta mendapatkan dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, mereka cenderung lebih kreatif dan menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi (Peerayuth et al., 2016).

Sektor industri memiliki peran krusial dalam perekonomian Indonesia, sehingga pemerintah perlu memberikan perhatian lebih terhadap perkembangannya. Mengingat signifikansinya bagi perekonomian nasional, terutama di era perubahan yang begitu cepat seperti saat ini, diperlukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan (employee engagement) guna menjaga kinerja mereka di berbagai

sektor industri.

Literature Review

Peran mediasi dari kreativitas karyawan

Self-Determination Theory (SDT) sering digunakan untuk menjelaskan motivasi intrinsik (Hon, 2011). Menurut SDT, kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, menjadi dasar dalam memahami apa yang mendorong pencapaian suatu tujuan dan alasan di baliknya (Deci & Ryan, 2000). Kebutuhan akan otonomi mengacu pada kebebasan individu dalam mengambil keputusan berdasarkan keinginannya sendiri (Niemiec & Ryan, 2009). Sementara itu, kebutuhan akan kompetensi merujuk pada perasaan seseorang yang merasa mampu dan diakui dalam pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara efektif (Niemiec & Ryan, 2009). Adapun kebutuhan terhadap keterkaitan berkaitan dengan perasaan terhubung dengan orang lain, di mana individu saling memberikan perhatian dan dukungan emosional (Deci & Ryan, 2000). Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung antusias dalam menghadapi tantangan baru, yang pada akhirnya berdampak signifikan terhadap keseharian mereka (Deci et al., 1981).

Menurut Self-Determination Theory (SDT), motivasi intrinsik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Ghosh et al., 2020). Keterlibatan dalam konteks ini mencerminkan kondisi afektif dan kognitif yang meliputi semangat, dedikasi, serta keterlibatan mendalam dalam pekerjaan (Schaufeli et al., 2006). Dengan demikian, karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan tugas yang akan dikerjakan serta cara menyelesaikannya. Dalam hal ini, motivasi intrinsik berperan dalam mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru, berkoordinasi, dan berkolaborasi, yang berdampak signifikan pada tingkat keterlibatan mereka (T. M. Amabile & Pratt, 2016). Ketika individu secara intrinsik terlibat dalam pekerjaannya, mereka lebih cenderung mencurahkan perhatian penuh terhadap tantangan yang dihadapi, termasuk dalam proses menemukan ide-ide kreatif. Karyawan dengan motivasi internal merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tertarik pada tantangan, sehingga mereka berupaya mengembangkan keterampilan baru serta mencari wawasan yang lebih luas untuk menghasilkan ide kreatif dan menemukan solusi atas permasalahan yang muncul (T. Amabile, 1988).

Self-Determination Theory (SDT) menyatakan bahwa kreativitas karyawan, yang merupakan hasil dari motivasi intrinsik, dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar mereka akan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan melalui proses kreatif. Karyawan yang kreatif cenderung lebih antusias dan berperan aktif dalam pekerjaan kreatif, karena mereka menganggapnya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menarik (T. Amabile, 1988). Hal ini berkontribusi pada pengembangan aspek-aspek utama

dalam keterlibatan karyawan. Selain itu, aktivitas kreatif sering kali memunculkan emosi positif, seperti rasa senang, bangga, dan antusiasme (T. M. Amabile et al., 2005).

H1 : Kreativitas karyawan memediasi pengaruh motivasi intrinsik pada keterlibatan karyawan.

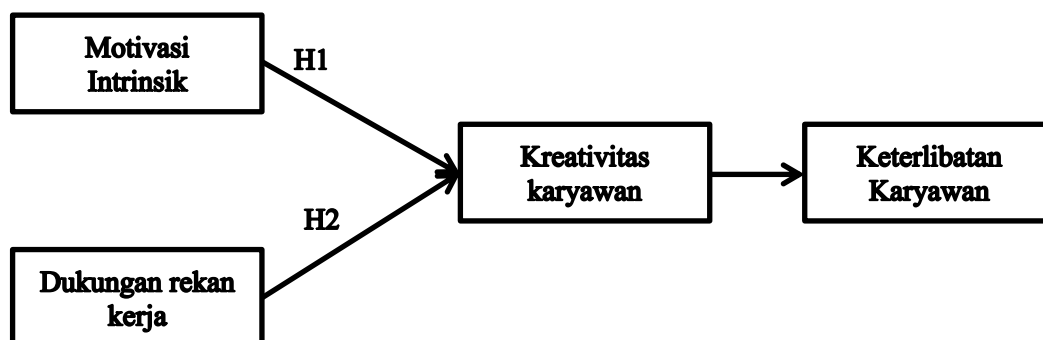
Peran mediasi dari *Coworker Support*

Setiap organisasi tentu mengharapkan karyawannya dapat saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Dukungan dari rekan kerja merujuk pada sejauh mana sesama karyawan bersedia membantu, dapat diandalkan saat dibutuhkan, serta mampu menerima berbagai tantangan dalam pekerjaan (Menguc & Boichuk, 2012). Secara spesifik, perhatian dan dukungan emosional dari rekan kerja dapat berperan signifikan dalam mengurangi kelelahan serta menekan tingkat depresi pada karyawan (Peerayuth et al., 2016). Selain itu, komunikasi yang efektif juga dapat membantu mengatasi perasaan negatif yang muncul dalam lingkungan kerja (Beehr et al., 2000). Dukungan antar rekan kerja mencerminkan situasi di mana karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas dengan berbagi pengetahuan dan keterampilan mereka (Zhou & George, 2001).

Dukungan dari rekan kerja cenderung menciptakan rasa tenang bagi karyawan sekaligus mendorong peningkatan kreativitas mereka. Selain itu, dukungan tersebut juga dapat berperan sebagai sumber inspirasi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan (Madjar, 2005). Penelitian telah menunjukkan adanya hubungan positif antara dukungan rekan kerja dan tingkat kreativitas karyawan (Marasabessy & Santoso, 2014). Sejalan dengan hipotesis sebelumnya, aktivitas kreatif yang tinggi dapat memunculkan emosi positif, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan keterlibatan karyawan (T. M. Amabile et al., 2005).

H2 : Kreativitas karyawan memediasi pengaruh dukungan rekan kerja pada keterlibatan karyawan.

Picture 1



Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode studi cross-sectional, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2016).

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode probability sampling, di mana setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan di sektor industri yang berdomisili di Provinsi Jawa Tengah. Dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh sebanyak 124 responden.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang memiliki kesamaan topik. Untuk mengukur motivasi intrinsik, penelitian ini menggunakan skala enam item yang dikembangkan oleh (Warr et al., 1979), Sementara itu, keterlibatan karyawan diukur menggunakan versi tujuh item dari (Schaufeli et al., 2006), dukungan rekan kerja dinilai dengan skala empat item yang dikembangkan oleh (Podsakoff et al., 1996), edangkan kreativitas karyawan diukur menggunakan skala empat item yang dikembangkan oleh (Scott et al., 1994). Seluruh item dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert lima poin.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan software Smart PLS. Terdapat dua jenis validitas yang diuji, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan (Hair et al, 2014). Validitas konvergen diukur dengan menjalankan Algoritma PLS melalui software Smart PLS, sementara validitas diskriminan dievaluasi dengan membandingkan berbagai konstruk dan indikator untuk memastikan bahwa masing-masing memiliki perbedaan yang jelas serta bersifat unik (Hair et al, 2014). Untuk uji reliabilitas, penelitian ini juga menggunakan Smart PLS dengan menilai nilai Composite Reliability (CR). Suatu indikator dianggap reliabel atau memiliki tingkat keandalan yang baik jika nilai Composite Reliability (CR) lebih dari 0.70 dan nilai AVE minimal 0.5 (Hair et al, 2014).

Dalam penelitian ini, uji model dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan software Smart PLS. Evaluasi model struktural (inner model) digunakan untuk memprediksi hubungan kausal antara variabel laten melalui uji PLS Algorithm, uji bootstrapping, dan uji Blindfolding. Analisis inner model dilakukan dengan menilai persentase varians melalui nilai R Square (Hair et al, 2014). Untuk uji hipotesis, penelitian ini juga menerapkan metode SEM menggunakan Smart PLS. Structural Equation Model merupakan teknik multivarian yang menggabungkan aspek regresi berganda

dan analisis faktor guna mengestimasi serangkaian hubungan ketergantungan secara simultan (Hair et al, 2010) . Uji hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping dalam Smart PLS, kemudian hasilnya dibandingkan antara nilai T-table dan T-statistics. Hipotesis dianggap dapat diterima jika nilai T-statistics lebih besar dari T-table (1,96) dengan tingkat signifikansi 5% (two-tailed) (Hair et al, 2014).

Pembahasan

Dalam pengujian outer model, langkah pertama yang dilakukan adalah uji validitas konvergen. Pengujian ini didasarkan pada prinsip bahwa indikator-indikator yang mengukur suatu konstruk seharusnya memiliki korelasi yang tinggi. Validitas konvergen menunjukkan bahwa sekumpulan indikator mampu merepresentasikan satu variabel laten serta menjadi dasar bagi variabel laten tersebut.

Table I
Nilai loading factor

	Dukungan rekan kerja	Kreativitas karyawan	Keterlibatan Karyawan	Motivasi Intrinsik
cs1	0.835			
cs3	0.855			
cs4	0.77			
cs2	0.812			
ec1		0.807		
ec2		0.853		
ec3		0.769		
ec4		0.83		
ec5		0.858		
eg1			0.906	
eg2			0.922	
eg3			0.889	
im1				0.798
im3				0.711
im4				0.726
im5				0.741
im6				0.827

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, nilai loading factor untuk setiap variabel menunjukkan hasil > 0.7 , yang mengindikasikan bahwa indikator telah memenuhi validitas konvergen. Dengan demikian, tidak ditemukan masalah dalam uji validitas konvergen.

Selanjutnya, dilakukan pengujian terhadap Average Variance Extracted (AVE), di mana nilai AVE yang dianggap memenuhi kriteria harus lebih dari 0.5. Hasil uji Average Variance Extracted (AVE) dapat dilihat pada Tabel 2.

Table 2
Nilai *Average variance extracted (AVE)*

	Average variance extracted (AVE)
Dukungan rekan kerja	0.67
Kreativitas Karyawan	0.679
Keterlibatan Karyawan	0.82
Motivasi Intrinsik	0.581

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) semua variabel sudah $> 0,5$, maka dapat disimpulkan convergen validity dari konstruk yang digunakan sudah terpenuhi.

Selanjutnya dilakukan uji *discriminant validity* atau uji validitas diskriminan. pengujian ini dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* setiap indikator dengan konstruknya. Hasil pengukuran validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Table 3
Nilai *cross loading*

	Dukungan rekan kerja	Kreativitas karyawan	Keterlibatan Karyawan	Motivasi Intrinsik
cs1	0.835	0.613	0.422	0.619
cs3	0.855	0.622	0.477	0.633
cs4	0.77	0.546	0.48	0.531
cs2	0.812	0.64	0.382	0.601
ec1	0.624	0.807	0.515	0.623
ec2	0.638	0.853	0.525	0.707
ec3	0.517	0.769	0.442	0.558
ec4	0.615	0.83	0.514	0.628
ec5	0.648	0.858	0.529	0.693
eg1	0.514	0.565	0.906	0.63
eg2	0.452	0.551	0.922	0.619
eg3	0.488	0.553	0.889	0.565
im1	0.718	0.708	0.57	0.798
im3	0.456	0.506	0.344	0.711
im4	0.448	0.475	0.442	0.726
im5	0.463	0.496	0.519	0.741
im6	0.622	0.717	0.622	0.827

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat diketahui bahwa korelasi setiap indikator dengan konstruksya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruk lain. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Selanjutnya, dilakukan uji Composite Reliability. Composite Reliability dinilai lebih akurat dalam mengukur konsistensi internal suatu konstruk. Hasil uji Composite Reliability dapat dilihat pada Tabel 4.

Table 4
Nilai *Composite Reliability*

	Composite reliability
Dukungan rekan kerja	0.839
Kreativitas karyawan	0.886
Keterlibatan karyawan	0.89
Motivasi intrinsik	0.841

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4, nilai Composite Reliability untuk semua variabel menunjukkan hasil lebih dari 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran konstruk atau kuesioner pada setiap variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Selanjutnya, untuk melengkapi uji reliabilitas, dilakukan pengujian dengan Cronbach's Alpha, yang bertujuan untuk mengukur konsistensi jawaban dari setiap indikator. Hasil uji Cronbach's Alpha dapat dilihat pada Tabel 5.

Table 5
Nilai *Cronbach Alpha*

	Cronbach's alpha
Dukungan rekan kerja	0.836
Kreativitas karyawan	0.882
Keterlibatan karyawan	0.89
Motivasi intrinsik	0.822

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 5, nilai Cronbach's Alpha untuk semua variabel telah melebihi 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi standar reliabilitas.

Selanjutnya, dilakukan uji R-Square untuk mengukur Goodness of Fit

model. R-Square digunakan untuk menentukan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Menurut Hair et al. (2014), terdapat tiga kategori dalam menafsirkan hasil R-Square, yaitu: 0.67 = Baik, 0.33 = Moderat, dan 0.19 = Lemah.

Hasil uji R-Square dapat dilihat pada Tabel 6.

Table 6
Nilai R-Square

Variabel	R-square	Kategori
Employee creativity	0.674	Baik
Employee engagement	0.377	Moderat

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa nilai R-Square untuk motivasi intrinsik dan dukungan rekan kerja dalam menjelaskan kreativitas karyawan adalah sebesar 67,4%, sementara sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Sementara itu, motivasi intrinsik, dukungan rekan kerja, dan kreativitas karyawan mampu menjelaskan keterlibatan karyawan sebesar 37,7%, dengan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping menggunakan software Smart PLS, kemudian hasilnya dibandingkan antara nilai T-table dan T-statistics. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai T-statistics lebih besar dari T-table (1,96) dengan tingkat signifikansi 5% (two-tailed).

Hasil pengujian path coefficients menggunakan Smart PLS dapat dilihat pada tabel berikut

Table 7
Nilai Path Coefficients

	Specific indirect effects
Coworker support -> Employee creativity -> Employee engagement	0.229
Intrinsic motivation -> Employee creativity -> Employee engagement	0.324

Sumber : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil perhitungan, kreativitas karyawan terbukti dapat memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan, sehingga mendukung hipotesis 1. Selain itu, hasil perhitungan juga menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap keterlibatan karyawan, yang berarti hipotesis 2 juga didukung. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terkonfirmasi oleh data.

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan keterlibatan karyawan, serta antara dukungan rekan kerja dan keterlibatan karyawan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa manajemen di sektor industri dapat memahami faktor-faktor yang berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengoptimalkan program internal guna mencapai tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Sementara itu, implikasi teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan penelitian lebih lanjut di bidang sumber daya manusia.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu hanya berfokus pada karyawan di sektor industri yang berdomisili di Jawa Tengah. Oleh karena itu, diharapkan penelitian selanjutnya dapat mencakup sektor industri lainnya atau memperluas cakupan wilayah penelitian. Selain itu, penelitian ini hanya menganalisis pengaruh dua variabel. Untuk penelitian mendatang, disarankan agar menambahkan lebih banyak variabel serta melakukan studi di wilayah yang lebih luas guna meningkatkan validitas dan generalisasi hasil penelitian.

Daftar Pustaka

- Amabile, T. (1988). Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.367>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Baker, S. R. (2004). Orientations : Their Role in University. *Learning*, 23(3), 189–202.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391–405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4<391::AID-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4<391::AID-)

JOB15>3.0.CO;2-9

- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewarder. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.40.1.1>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Kk Verildi Dışsal Ing Kaynak. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. <https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*, 49(9), 1789–1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & A. R. E. (2014). Multivariate Data Analysis. In *Polymers* (Seventh Ed, Vol. 12, Issue 12). Pearson Education. <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Pearson.
- Hon, A. H. Y. (2011). Enhancing employee creativity in the Chinese context: The mediating role of employee self-concordance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 375–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.06.002>
- Madjar, N. (2005). The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/1523422305274525>
- Marasabessy, Z. A., & Santoso, B. (2014). Pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan dengan autonomi kerja dan efikasi-diri kreatif sebagai pemoderasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(1), 32–44. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol18.iss1.art4>
- Menguc, B., & Boichuk, J. P. (2012). Customer orientation dissimilarity, sales unit identification, and customer-directed extra-role behaviors: Understanding the contingency role of coworker support. *Journal of Business Research*, 65(9), 1357–1363. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.023>
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133–144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Peerayuth Charoensukmongkol, Murad Moqbel, S. G.-W. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 13(01), 4–22.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational

- leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>
- Sekaran, uma and roger bougie. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. In *Leadership & Organization Development Journal* (7th editio, Vol. 34, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being Peter War, John Cook and Toby Wall *Journal of Ocupational Psychology*, 1979, 52, 129-148.pdf. *Journal of Occupational Psychology*, 129–148.
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9. <https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696. <https://doi.org/10.2307/3069410>