# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA

## A. Kajian Teori

### 1. *Grand Theory*

*Job Demands-Resources* (JD-R) Theory merupakan *grand theory* yang pertama kali diperkenalkan oleh (Demerouti et al., 2001) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh (Bakker dan Demerouti 2007, 2017). Teori ini menjadi salah satu kerangka teoritis paling berpengaruh dalam bidang psikologi organisasi dan perilaku kerja, karena mampu menjelaskan bagaimana kondisi kerja memengaruhi kesejahteraan, motivasi, dan kinerja karyawan secara komprehensif.

*Job demands* mengacu pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik dan psikologis yang terus-menerus, sehingga berkaitan dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu (Demerouti et al., 2001). *Job demands* meliputi beban kerja yang tinggi, tekanan waktu, konflik peran, serta *job difficulty*. Dalam konteks penelitian ini, *job difficulty* berperan sebagai variabel moderasi yang merepresentasikan dimensi *job demands* dalam kerangka JD-R.

*Job resources* adalah aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang berfungsi untuk mencapai tujuan pekerjaan, mengurangi tuntutan pekerjaan beserta biaya fisik dan psikologis yang terkait, atau menstimulasi pertumbuhan personal,

pembelajaran, dan pengembangan diri karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). *Job resources* bersifat motivasional karena dapat memicu motivasi intrinsik ketika memenuhi kebutuhan dasar manusia maupun motivasi ekstrinsik ketika memungkinkan pencapaian tujuan kerja.

Berdasarkan penelitian ini, karyawan dihadapkan oleh berbagai tuntutan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka dalam menghasilkan ide-ide yang kreatif. Salah satu bentuk *job demand* yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah *job difficulty,* yang memiliki pengertian kesulitan tingkat pekerjaan yang harus dihadapi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Tugas yang sangat kompleks dapat meningkatkan tekanan pekerjaan tetapi juga berpotensi sebagai pendorong munculnya kreativitas apabila didukung oleh *job resources* yang memadai.

*Knowledge sharing* diposisikan sebagai *job resource* karena membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan informasi sesama karyawan yang dapat memunculkan kreativitas. *Job autonomy* merupakan *job resource* yang memberikan kebebasan karyawan dalam menentukan cara menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat mendorong kreativitas. *Perceived supervisor support* juga termasuk *job resource* karena dukungan atasan dapat meningkatkan kepercayaan diri, rasa dihargai, dan keberanian untuk mengembangkan gagasan baru. Sementara itu, *job difficulty* termasuk dalam *job demand* yang mencerminkan tingkat kesulotan pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan.

Berdasarkan JD-R Theory, keberadaan *job resource* yang memadai dapat membantu karyawan menghadapi *job demand* serta meningkatkan *employee creativity* sebagai hasil kerja yang diharapkan.

**2. Know*ledge Sharing***

**a. Pengertian *Knowledge Sharing***

Menurut (Gumelar et al., 2024) *Knowledge sharing* merupakan proses penyebaran, pertukaran, dan transfer pengetahuan antar individu maupun kelompok dalam organisasi. Pengetahuan yang dibagikan dapat berupa ide, solusi dari sebuah masalah, maupun informasi yang dimiliki seseorang. Melalui proses berbagi pengetahuan tersebut, organisasi dapat meningkatkan inovasi, efektivitas kerja, dan keunggulan kompetitif. Sejalan dengan temuan (Mustika et al., 2022) *knowledge sharing* merupakan perilaku individu yang berkaitan dengan pertukaran informasi, pengalaman, ide, dan keterampilan dengan individu lain atau kelompok dalam organisasi. Tujuan dari hal itu adalaah membantu organisasi meningkatkan keberlangsungan dan kinerjanya.

Menurut (Wu et al., 2021) menekankan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya memberikan informasi kepada orang lain, tetapi juga menerima pengetahuan baru bagi orang lain. *Knowledge sharing* membantu individu berkolaborasi dalam memecahkan masalah, mengembangkan pengetahuan baru, dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Selain itu *knowledge sharing* merupakan kunci

keberhasilan organisasi berbasis pengetahuaan karena memungkinkan pengetahuan yang dimiliki individu dimanfaatkan secara kolektif oleh perusahaan.

**b. Faktor-faktor *Knowledge Sharing***

Menurut (Andika, 2015) faktor *knowledge sharing* dipengaruhi 6 (enam) faktor yaitu:

1) Kepercayaan

Karyawan hanya mau berbagi pengetahuan jika percaya rekan kerja tidak akan menyalahgunakannya.

2) Sikap

Persepsi positif/negatif karyawan terhadap manfaat berbagi pengetahuan memengaruhi niat mereka untuk melakukannya.

3) Motivasi

Dorongan intrinsik (kepuasan membantu) maupun ekstrinsik (imbalan/pengakuan) untuk membagikan pengetahuan.

4) Teknologi

Ketersediaan sistem informasi atau platform digital mempermudah proses berbagi pengetahuan.

5) Faktor Organisasi

Budaya organisasi yang kolaboratif dan struktur yang tidak hierarkis mendorong keterbukaan berbagi informasi.

6) Komunikasi

Intensitas dan kualitas komunikasi antarkaryawan menentukan lancarnya arus pengetahuan.

**c. Indikator *Knowledge Sharing***

Menurut (Gumelar et al., 2024) indikator *knowledge sharing* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) Sikap terhadap Berbagi Pengetahuan

Merupakan penilaian atau evaluasi positif/negatif seseorang terhadap kegiatan berbagi pengetahuan. Karyawan yang memiliki sikap positif akan lebih terdorong untuk mau berbagi informasi, pengalaman, atau keahlian kepada rekan kerjanya.

2) Norma Subjektif tentang Berbagi Pengetahuan

Merupakan persepsi seseorang tentang tekanan sosial atau harapan dari lingkungan sekitarnya seperti rekan kerja, atasan, dan organisasi untuk melakukan berbagi pengetahuan. Jika lingkungan mendukung dan mengharapkan adanya berbagi pengetahuan, maka karyawan cenderung akan melakukannya.

3) Niat untuk Berbagi Pengetahuan

Merupakan keinginan atau kesediaan seseorang untuk secara aktif membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Niat ini menjadi pendorong utama sebelum seseorang benar-benar melakukan tindakan berbagi pengetahuan.

Penelitian dari (He et al., 2013) menyatakan bahwa indikator *knowledge sharing* diantaranya sebagai berikut:

1) Berbagi pengetahuan melalui dialog

   Menyampaikan pengalaman langsung dan sudut pandang pribadi kepada rekan kerja lewat percakapan sehari-hari.

2) Berbagi keahlian lewat kerjasama

   Mentransfer keahlian dengan cara bekerja berdampingan langsung dengan rekan kerja dalam konteks tugas tertentu, bukan sekadar dijelaskan secara lisan.

3) Berbagi *know-how* lewat mentoring

   Menurunkan keterampilan praktis dan kecakapan khusus untuk mengerjakan tugas harian melalui hubungan bimbingan

4) Berbagi nilai dan cara pandang pribadi

   Menyampaikan filosofi, keyakinan, dan cara memandang sesuatu yang bersifat sangat personal dan sulit dijelaskan secara formal.

5) Berbagi intuisi lewat *story telling*

   Menyampaikan aturan praktis atau intuisi kerja dengan cara bercerita atau menggunakan perumpamaan agar lebih mudah dipahami.

6) Mengajar lewat demonstrasi

   Menunjukkan langsung suatu keterampilan atau keahlian kepada orang lain sebagai bentuk pengajaran praktis.

Menurut (Soojin et al., 2025) menyatakan bahwa indikator *knowledge sharing* diantaranya sebagai berikut:

1) Berbagi informasi

   Kesediaan karyawan untuk menyampaikan informasi yang relevan kepada rekan kerja agar dapat mendukung penyelesaian tugas dan pekerjaan.

2) Berbagi Pengalaman

   Kesediaan karyawan untuk membagikan pengalaman kerja, pembelajaran, atau praktik terbaik yang dimiliki sehingga dapat menjadi referensi bagi rekan kerja.

3) Memberikan bantuan pengetahuan

   Kesediaan karyawan membantu rekan kerja dengan memberikan pengetahuan, saran, atau solusi ketika menghadapi permasalahan dalam pekerjaan.

4) Bertukar ide

   Adanya proses saling bertukar gagasan, pendapat, atau pemikiran antar karyawan untuk menghasilkan cara kerja atau solusi yang lebih baik.

5) Memberikan solusi

   Kesediaan karyawan membagikan cara atau alternatif penyelesaian masalah berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki.

### 3. *Job autonomy*

#### a. Pengertian *Job autonomy*

Menurut (Nie et al., 2023) *job autonomy* adalah tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan untuk mengatur jadwal kerja, menentukan urutan pelaksanaan tugas, serta menggunakan inisiatif dan pertimbangan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, *job autonomy* juga mencakup keleluasaan dalam menentukan metode kerja, prosedur kerja, dan standar yang digunakan dalam pelaksanaan tugas. Adanya *job autonomy*, karyawan memiliki kesempatan untuk mengambil keputusan secara mandiri terkait cara terbaik dalam mencapai tujuan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Sejalan dengan (García-Merino et al., 2023) *job autonomy* diterapkan sebagai tingkat kemandirian yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, termasuk kebebasan dalam menentukan tindakan, metode, dan keputusan yang berkaitan dengan penyelesaian tugas. Tingginya tingkat otonomi kerja memungkinkan karyawan untuk lebih proaktif dalam mengembangkan pekerjaan, mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi, serta menciptakan cara kerja yang lebih efektif dan inovatif. Menurut (Kivrak et al., 2025) *job autonomy* menjadi hal yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan, karena manusia memiliki keinginan intrinsik akan otonomi, kompetensi, dan

keterkaitan sosial, pemenuhan kebutuhan otonomi ini secara langsung terkait dengan motivasi intrinsik dan kreativitas karyawan.

**b. Faktor-faktor *Job Autonomy***

Menurut (Angeli & Prajogo, 2024) faktor *job autonomy* dipengaruhi 5 (lima) faktor yaitu:

1) Desain Pekerjaan

Bagaimana perusahaan merancang cakupan tugas menentukan seberapa besar kebebasan yang diberikan pada karyawan.

2) Kepercayaan Atasan

Atasan yang percaya pada kompetensi bawahan cenderung memberi lebih banyak otonomi.

*3) Job Enrichment*

Penambahan tanggung jawab dan variasi tugas mendorong terciptanya otonomi kerja yang lebih tinggi.

4) Kebijakan Organisasi

Organisasi yang tidak terlalu birokratis dan hierarkis memberi ruang otonomi lebih luas pada karyawan.

5) Pengalaman Karyawan

Karyawan berpengalaman lebih dipercaya diberi kebebasan dalam menentukan cara kerja.

**c. Indikator *Job Autonomy***

Menurut (Nie et al., 2023) indikator *job autonomy* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) *Work Method Autonomy*

*Work method autonomy* mengacu pada tingkat kebebasan karyawan dalam menentukan metode, prosedur, atau cara yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan diberikan keleluasaan untuk memilih pendekatan yang dianggap paling efektif dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tanpa harus selalu mengikuti instruksi yang sangat rinci dari atasan.

2) *Work Schedule Autonomy*

*Work schedule autonomy* merupakan kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk mengatur waktu, urutan, dan jadwal pelaksanaan pekerjaannya. Melalui otonomi ini, karyawan dapat menentukan kapan dan bagaimana pekerjaan dilakukan selama tetap memenuhi target dan tanggung jawab yang telah ditetapkan Perusahaan.

3) *Work Criteria Autonomy*

*Work criteria autonomy* adalah tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam menentukan standar, kriteria, atau ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi hasil pekerjaannya. Otonomi ini memungkinkan karyawan untuk mengambil

keputusan terkait kualitas pekerjaan, prosedur evaluasi, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Menurut (Frisyanto, 2026) indikator *job autonomy* dibagi menjadi 4 (empat) aspek berikut:

1) Kebebasan Dalam Menjadwalkan Pekerjaan

   Menunjukan sejauh mana karyawan memiliki kebebasan dalam mengatur waktu, urutan, dan prioritas pelaksanaan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

2) Kebebasan Memili Metode Kerja

   Menunjukan peluang yang diberikan kepada karyawan untuk memilih metode atau langkah-langkah yang paling efisien dalam menyelesaikan tugasnya.

3) Kebebasan Mengambil Keputusan

   Menunjukan kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan dalam mengambil pilihan yang berkaitan dengan pelaksanaan kewajiban dan tugas yang dilakukan.

4) Independensi Dalam Bekerja

   Menunjukan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas secara otonom tanpa pengawasan berlebihan, sehingga memperkuat rasa tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan.

Menurut (K. Han & Kim, 2025) indikator *job autonomy* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) *Decision Making Autonomy*

Mengukur seberapa besar kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk menerapkan inisiatif dan penilaian sendiri dalam menjalankan tugas mereka, tanpa selalu memerlukan instruksi dari pimpinan.

2) *Work Method Autonomy*

Menggambarkan otonomi karyawan dalam memilih pendekatan atau teknik yang dipakai untuk menyelesaikan tugas mereka.

3) *Work Scheduling Autonomy*

Menggambarkan otonomi karyawan dalam memilih pendekatan atau teknik yang dipakai untuk menyelesaikan tugas mereka.

**4. *Perceived Supervisor Support***

**a. Pengertian *Perceived Supervisor Support***

Menurut (J. Han et al., 2022) *perceived supervisor support* adalah persepsi individu terhadap tingkat dukungan yang diberikan oleh *supervisor* dalam mendukung pelaksanaan tugas, pengembangan kompetensi, serta pencapaian tujuan kerja. Dukungan tersebut tidak hanya diwujudkan melalui pemberian arahan, sumber daya, dan bantuan yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga melalui dukungan emosional dan pemberian otonomi kepada individu. Dalam penelitian ini, supervisor dipandang memiliki peran

penting dalam menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas dan perilaku inovatif melalui kepercayaan, perhatian, serta dukungan yang berkelanjutan.

Menurut (Mori et al., 2023), *perceived supervisor support* sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi yang mereka berikan dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan supervisor dalam penelitian ini tercermin melalui perhatian terhadap kebutuhan karyawan, kesediaan memberikan bantuan ketika menghadapi kesulitan, serta upaya supervisor dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesehatan dan kenyamanan karyawan.

Sejalan dengan (Asif et al., 2023) menekankan bahwa *perceived supervisor support* berperan besar dalam meningkatkan *employee creativity*, *Supervisor* dipandang sebagai pihak yang mampu memberikan dukungan instrumental maupun emosional yang dapat membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan. Persepsi yang tinggi terhadap dukungan *supervisor* diyakini mampu mendorong munculnya berbagai perilaku kerja positif dan mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

**b. Faktor-faktor *Perceived Supervisor Support***

Menurut (Akram et al., 2018) faktor *perceived supervisor support* dipengaruhi 5 (lima) faktor yaitu:

1) Keadilan procedural

Persepsi karyawan bahwa atasan memperlakukan bawahan secara adil meningkatkan rasa didukung.

2) Kepemimpinan atasan

Gaya kepemimpinan yang suportif dan komunikatif meningkatkan persepsi dukungan.

3) Kepercayaan antara atasan dan bawahan

Hubungan saling percaya menjadi dasar terbentuknya dukungan yang dirasakan karyawan.

4) Penghargaan

Atasan yang memberi apresiasi atas kontribusi kerja memperkuat persepsi dukungan.

5) Komunikas

Keterbukaan atasan mendengarkan masukan bawahan menumbuhkan rasa didukung.

**c. Indikator *Perceived Supervisor Support***

Menurut (J. Han et al., 2022) indikator *perceived supervisor support* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) *Academic Support*

Bentuk dukungan *supervisor* yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan. Dukungan ini diwujudkan melalui pemberian arahan, bimbingan, bantuan dalam

menyelesaikan masalah, serta penyediaan informasi dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan kerja.

2) *Personal Support*

Perhatian dan kepedulian supervisor terhadap kondisi pribadi maupun emosional bawahan. Dukungan ini tercermin melalui empati, pemahaman terhadap kesulitan yang dihadapi bawahan, serta kesediaan supervisor untuk memberikan dukungan moral dan emosional.

3) *Autonomy Support*

Dukungan *supervisor* yang memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dukungan ini ditunjukkan melalui pemberian kesempatan untuk mengambil keputusan, menyampaikan ide, serta mengembangkan kemampuan dan kreativitas secara mandiri.

Menurut (Nisa et al., 2026) indikator *perceived supervisor support* dibagi menjadi 4 (empat) aspek berikut:

1) Memberikan umpan balik konstruktif

Dukungan dari atasan terlihat melalui pemberian masukan yang positif sehingga mendukung karyawan dalam menyadari kelebihan serta kekurangan dalam tugas yang mereka jalankan.

2) Memfasilitasi kreativitas

Atasan bertanggung jawab untuk memberikan bantuan, arahan, dan peluang bagi staf dalam mewujudkan gagasan-gagasan inovatif.

3) Mendukung ide baru

Atasan menunjukkan keyakinan dan penghargaan terhadap usaha pegawai dalam membangun metode kerja yang lebih efisien dan kreatif.

4) Memberikan dukungan instrumental

Dukungan supervisor berupa bantuan nyata, seperti penyediaan sumber daya, informasi, atau arahan kerja.

Menurut (Aydın Göktepe, 2017) indikator *perceived supervisor support* dibagi menjadi 2 (dua) aspek berikut:

1) *Tangible Support*

Dukungan yang diberikan oleh atasan dalam bentuk intervensi langsung untuk membantu karyawan menyelesaikan tugas, seperti menyediakan fasilitas, memberikan panduan, atau membantu menyelesaikan masalah yang terkait dengan pekerjaan.

2) *Intangible Support*

Dukungan dari atasan yang hadir melalui perhatian, pengakuan, kepercayaan, dorongan, interaksi yang efektif, serta kepedulian terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan.

## 5. *Employee Creativity*

### a. Pengertian *Employee Creativity*

Menurut (Zhu et al., 2022) *employee creativity* merupakan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide yang orisinal dan bermanfaat yang berkaitan dengan produk, layanan, prosedur kerja, maupun metode pengelolaan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kreativitas tidak hanya berfokus pada penciptaan gagasan baru, tetapi juga pada kontribusi nyata yang dapat diberikan gagasan tersebut terhadap peningkatan kualitas pekerjaan dan kinerja organisasi. Sejalan dengan (Gonlepa et al., 2023). *Employee creativity* tidak hanya tercermin dari munculnya gagasan yang unik, tetapi juga dari sejauh mana gagasan tersebut memiliki nilai praktis dan dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan. Dalam pandangan ini, kreativitas dipandang sebagai hasil interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan kerja yang mendukung munculnya pemikiran inovatif.

Menurut (Yesuf et al., 2024), kreativitas sebagai pengembangan gagasan yang orisinal sekaligus praktis, baik oleh individu maupun oleh kelompok kecil dalam organisasi. Pandangan ini menegaskan bahwa kreativitas karyawan tidak cukup hanya unik, tetapi juga harus memiliki nilai guna yang dapat diterapkan secara nyata dalam konteks pekerjaan.

**b. Faktor-faktor *Employee Creativity***

Menurut (Sultika & Hartijasti, 2017) faktor *employee creativity* dipengaruhi 6 (enam) faktor yaitu:

1) *Self leadership*

Kemampuan karyawan mengendalikan pikiran dan perilakunya sendiri mendorong munculnya ide-ide kreatif.

2) *Creative self efficacy*

Keyakinan diri bahwa mampu menghasilkan hasil kreatif meningkatkan kecenderungan berperilaku kreatif.

3) *Creative climate*

Lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan toleran terhadap kegagalan mendorong kreativitas.

4) Kepemimpinan transformational

Pemimpin yang menginspirasi dan memberi stimulasi intelektual meningkatkan kreativitas bawahan.

5) Tingkat kesulitan tugas

Tugas yang cukup menantang memicu munculnya pemikiran dan solusi baru.

6) Otonomi kerja

Kebebasan menentukan cara kerja memberi ruang bereksperimen dengan ide-ide baru.

**c. Indikator *Employee Creativity***

Menurut (Zhu et al., 2022) indikator *employee creativity* dibagi menjadi 4 (empat) aspek berikut:

1) Mengusulkan Ide

Kemampuan karyawan dalam menghasilkan berbagai gagasan baru yang dapat digunakan untuk memperbaiki proses kerja, meningkatkan efisiensi, maupun menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif. Karyawan yang kreatif cenderung aktif memberikan usulan dan pemikiran yang berbeda dari cara-cara konvensional guna mendukung kemajuan organisasi.

2) Memberikan Solusi Kreatif

Kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan berbagai permasalahan pekerjaan melalui pendekatan yang inovatif. Kreativitas tercermin dari kemampuan individu untuk menghasilkan alternatif solusi yang tidak hanya berbeda, tetapi juga relevan dan dapat diterapkan dalam situasi kerja yang dihadapi.

3) Mengusulkan Cara Kerja Baru

Kemampuan karyawan untuk mengembangkan metode, prosedur, atau teknik kerja yang lebih efektif dibandingkan dengan cara yang telah digunakan sebelumnya. Karyawan yang memiliki tingkat kreativitas tinggi cenderung mencari peluang

untuk melakukan perbaikan dan pembaruan dalam pelaksanaan tugas sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

4) Menjadi Sumber Ide Kreatif

Kemampuan karyawan dalam memberikan inspirasi, gagasan, maupun pemikiran inovatif yang dapat dimanfaatkan oleh rekan kerja dan organisasi. Individu yang kreatif sering kali menjadi sumber referensi dalam pengembangan ide baru yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan inovasi organisasi.

Menurut (Bogar, 2023) indikator *employee creativity* dibagi menjadi 5 (lima) aspek berikut:

1) *Fluency*

Kemampuan karyawan dalam menciptakan berbagai konsep, pemikiran, atau solusi dalam periode yang cukup singkat ketika menghadapi sebuah tantangan atau pertanyaan.

2) *Flexibility*

Kemampuan untuk memandang sebuah permasalahan dari beragam perspektif dan menawarkan berbagai metode atau taktik penyelesaian, tanpa hanya terfokus pada satu cara berpikir yang kaku.

3) *Origininality*

Kemampuan untuk menghasilkan konsep atau pemikiran yang sepenuhnya orisinal, berbeda, dan merupakan hasil dari

pemikiran pribadi, bukan hanya menyalin atau mengulangi ide yang sudah ada.

4) *Elaboration*

Kemampuan untuk menciptakan, memperluas, dan menjelaskan sebuah ide sehingga menjadi lebih utuh, terperinci, dan bermanfaat.

5) *Reformulation*

Kemampuan untuk melihat kembali suatu masalah dari sudut pandang atau perspektif yang berbeda dari yang biasanya diterapkan.

Menurut (J. Zhou & George, 2001) indikator *employee creativity* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) Banyak muncul ide-ide baru

Kemampuan karyawan untuk menciptakan ide, konsep, atau sudut pandang baru yang unik saat melaksanakan tugasnya.

2) Mampu menciptakan Solusi

Kemampuan karyawan untuk mencari solusi yang efisien dan relevan saat berhadapan dengan hambatan atau masalah di lingkungan kerja.

3) Kemampuan bekerja keras

Kesiapan dan upaya tambahan dari karyawan untuk mengubah gagasan inovatif menjadi kenyataan, termasuk

ketahanan saat menghadapi tantangan dalam menerapkan gagasan tersebut.

**6. *Job Difficulty***

**a. Pengertian *Job Difficulty***

*Job Difficulty* merupakan tingkat kesulitan pekerjaan yang dirasakan individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Tingkat kesulitan tersebut mencerminkan besarnya usaha, kemampuan, keterampilan, dan konsentrasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi, semakin besar tuntutan yang harus dipenuhi individu dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut (Kivrak et al., 2025), *Job Difficulty* merupakan persepsi individu terhadap tingkat kesulitan pekerjaan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas kerja. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *Job Difficulty* berperan sebagai faktor kontekstual yang dapat memengaruhi hubungan antara *Job Autonomy* dan *Employee Creativity*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan yang lebih rendah mampu memperkuat pengaruh *Job Autonomy* terhadap *employee creativity*. Menurut (Ercan, 2018) Job difficulty didefinisikan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan usaha fisik, mental, atau emosional yang signifikan untuk diselesaikan. Pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik berat,

dilakukan dalam kondisi yang berbahaya dan tidak sehat, serta menimbulkan stres dan kelebihan beban emosional.

**b. Faktor-faktor *Job Difficulty***

Menurut (Kivrak et al., 2025) faktor *job difficulty* dipengaruhi 5 (lima) faktor yaitu:

1) Kompleksitas tugas

Jumlah langkah, variabel, dan interdependensi dalam tugas menentukan tingkat kesulitannya.

2) Beban kerja

Volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu memengaruhi persepsi kesulitan kerja.

3) Tekanan waktu

Tenggat waktu yang ketat membuat suatu tugas terasa lebih sulit dikerjakan.

4) Keterbatasan sumber daya

Minimnya alat, informasi, atau dukungan membuat penyelesaian tugas menjadi lebih sulit.

5) Ambiguitas tugas

Ketidakjelasan target atau prosedur kerja meningkatkan persepsi kesulitan pekerjaan.

**c. Indikator *Job Difficulty***

Menurut (Kivrak et al., 2025) indikator *job difficulty* dibagi menjadi 3 (tiga) aspek berikut:

1) Tuntutan Mental

Tingkat kebutuhan individu untuk menggunakan kemampuan kognitif, seperti berpikir, berkonsentrasi, mengingat, menganalisis, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi tuntutan mental suatu pekerjaan, semakin besar pula upaya berpikir yang diperlukan agar tugas dapat diselesaikan secara efektif.

2) Tuntutan Fisik

Tingkat kebutuhan individu untuk mengeluarkan tenaga dan melakukan aktivitas fisik, seperti berdiri, berjalan, mengangkat beban, atau melakukan gerakan berulang selama bekerja.

3) Tuntutan Emosional

Tingkat kebutuhan individu untuk mengelola dan mengendalikan emosi ketika menghadapi tekanan, konflik, atau situasi yang menantang agar pekerjaan tetap dapat diselesaikan dengan baik.

Menurut (Chae, H., Park & Choi, 2015) indikator *job difficulty* dibagi menjadi 4 (empat) aspek berikut:

1) Kompleksitas pekerjaan

Menjelaskan sejauh mana tugas memerlukan pemikiran yang kompleks, evaluasi, dan penanganan masalah.

2) Tingkat tantangan pekerjaan

Menunjukkan bahwa suatu pekerjaan membutuhkan keahlian, tenaga, dan bakat yang besar agar bisa dilaksanakan.

3) Kesulitan dalam menyelesaikan tugas

Menggambarkan bagaimana karyawan percaya bahwa pekerjaan ini sulit dan membutuhkan lebih banyak usaha daripada pekerjaan biasa.

4) Tuntutan kemampuan

Menunjukkan bahwa pekerjaan memerlukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang cukup untuk diselesaikan dengan baik.

Menurut (Heesun & Nam, 2018) indikator *job difficulty* dibagi menjadi 5 (lima) aspek berikut:

1) Pekerjaan Membutuhkan Keterampilan Yang Tinggi

Menunjukkan bahwa karyawan harus memiliki kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi yang memadai untuk menyelesaikan tugas secara efektif di tempat kerja.

2) Pekerjaan Membutuhkan Pemecahan Masalah Yang Kompleks

Menggambarkan bahwa karyawan sering menghadapi masalah yang sulit, yang membutuhkan analisis dan penyelesaian yang tepat.

3) Pekerjaan Menuntut Penggunaan Berbagai Kemampuan

Pekerjaan menuntut berbagai kemampuan, menunjukkan bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan harus berpikir kritis, memeriksa informasi, dan mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum membuat keputusan.

4) Pekerjaan Menuntut Pemikiran Yang Mendalam

Pekerjaan menuntut berbagai kemampuan, menunjukkan bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan, karyawan harus berpikir kritis, memeriksa informasi, dan mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum membuat keputusan.

5) Pekerjaan Cukup Menantang Untuk Diselesaikan

Pekerjaan cukup menantang untuk diselesaikan menunjukkan bahwa pekerjaan memiliki tingkat tantangan, yang mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dan menemukan cara baru untuk menyelesaikannya.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang digunakan sebagai arahan dan pembanding. Adapun penelitian yang dilakukan para ahli sebagai pedoman pada penelitian ini dirangkum dalam tabel 2. 1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama, Tahun | Judul | Variabel | Metode Penelitian | Hasil penelitian |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Adeel et al. (2023) | When procrastination pays off: Role of knowledge | Variabel Independen: Knowledge sharing ability, | Kuantitatif; survei pada karyawan; analisis regresi/SE | Knowledge sharing ability, motivasi otonom, dan keterlibatan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | sharing ability, autonomous motivation, and task involvement for employee creativity | Autonomous motivation, Task involvement Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | M | tugas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan |
| 2. | Hernaus et al. (2024) | The necessity of job design for employee creativity and innovation: nothing happens without supervisor support | Variabel Independen: Job design Variabel Moderasi: Dukungan supervisor Variabel Dependen: Kreativitas & inovasi karyawan | Kuantitatif; survei; analisis regresi moderasi | Desain pekerjaan berpengaruh positif terhadap kreativitas dan inovasi karyawan, dan hubungan ini diperkuat oleh dukungan supervisor |
| 3. | Jang & Kim (2025) | Autonomy Constrained: The Dynamic Interplay Among Job Autonomy, Work Engagement, and Innovative Behavior Under Performance Pressure | Variabel Independen: Job autonomy Variabel Mediasi: Work engagement Variabel Moderasi: Performance pressure Variabel Dependen: Innovative behavior | Kuantitatif; survei longitudinal ; SEM | Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif melalui mediasi work engagement; tekanan kinerja memoderasi hubungan tersebut |
| 4. | Jean Jr. & Ferinia (2023) | Kreativitas Karyawan sebagai Variabel Mediasi antara Motivasi dan Kinerja Karyawan | Variabel Independen: Motivasi Variabel Mediasi: Kreativitas karyawan Variabel Dependen: Kinerja karyawan | Kuantitatif; survei; analisis jalur (path analysis) | Kreativitas karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan |
| 5. | Kivrak et al. (2025) | The Impact of Job Autonomy on Employee Creativity: Examining Perceived Supervisor Support as a | Variabel Independen: Job autonomy Variabel Mediasi: Perceived supervisor support Variabel | Kuantitatif; survei; analisis moderasi-mediasi (SEM) | Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas; dukungan supervisor memediasi dan kesulitan pekerjaan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Mediator and Job Difficulty as a Moderator | Moderasi: Job difficulty Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | | memoderasi hubungan tersebut |
| 6. | Marua & Etikariena (2021) | Hubungan Knowledge-Sharing dan Kreativitas Karyawan: Peran Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator | Variabel Independen: Knowledge sharing Variabel Moderasi: Budaya organisasi pembelajaran Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; analisis regresi moderasi | Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dan budaya organisasi pembelajaran memoderasi hubungan tersebut |
| 7 | Nisa et al. (2026) | Mindfulness dan Kreativitas Karyawan Gen Z: Menguji Peran Moderasi Dukungan Supervisor untuk Kreativitas | Variabel Independen: Mindfulness Variabel Moderasi: Dukungan supervisor Variabel Dependen: Kreativitas karyawan Gen Z | Kuantitatif; survei; analisis moderasi | Mindfulness berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan Gen Z dan dukungan supervisor memperkuat hubungan tersebut |
| 8 | Yas et al. (2023) | The Impact of Strategic Leadership Practices and Knowledge Sharing on Employee's Performance | Variabel Independen: Strategic leadership practices, Knowledge sharing Variabel Dependen: Kinerja karyawan | Kuantitatif; survei; analisis regresi berganda | Praktik kepemimpinan strategis dan knowledge sharing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 9 | Zada et al. (2023) | Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance? Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating the Role of Self-Efficacy | Variabel Independen: Servant leadership Variabel Mediasi: Knowledge sharing Variabel Moderasi: Self-efficacy Variabel Dependen: | Kuantitatif; survei; SEM dengan moderasi-mediasi | Servant leadership meningkatkan kreativitas dan kinerja karyawan; knowledge sharing memediasi dan self-efficacy memoderasi hubungan tersebut |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Kreativitas & kinerja karyawan | | |
| 10 | García-Merino et al. (2023) | The Role of Job Crafting and Psychological Capital in the Relationship between Job Autonomy and Work Engagement: A Serial Mediation Model | Variabel Independen: Job autonomy Variabel Mediasi: Job crafting, Psychological capital Variabel Dependen: Work engagement | Kuantitatif; survei; SEM mediasi serial | Otonomi kerja berpengaruh positif terhadap work engagement melalui mediasi serial job crafting dan psychological capital |
| 11 | Gonlepa et al. (2023) | Understanding employee creativity from the perspectives of grit, work engagement, person organization fit, and feedback | Variabel Independen: Grit, Work engagement, Person-organization fit, Feedback Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; analisis regresi berganda | Grit, work engagement, person-organization fit, dan feedback berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan |
| 12 | Han et al. (2022) | Graduate Students' Perceived Supervisor Support and Innovative Behavior in Research: The Mediation Effect of Creative Self-Efficacy | Variabel Independen: Perceived supervisor support Variabel Mediasi: Creative self-efficacy Variabel Dependen: Innovative behavior | Kuantitatif; survei; analisis mediasi (SEM) | Dukungan supervisor yang dirasakan berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif melalui mediasi creative self-efficacy |
| 13 | Hassan & Asif (2024) | Linking knowledge sharing with employee creativity: the relevance of organisational identification | Variabel Independen: Knowledge sharing Variabel Mediasi: Organizational identification Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; analisis mediasi | Knowledge sharing berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan; organizational identification memediasi hubungan tersebut |
| 14 | Jishnu & Hareendraku | Impact of HR Practices on | Variabel Independen: | Kuantitatif; survei; | Praktik HR berpengaruh |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | mar (2024) | Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Organizational Support, Knowledge-sharing and Employee Creativity | HR practices Variabel Mediasi: Organizational support, Knowledge sharing, Kreativitas karyawan Variabel Dependen: Innovative work behavior | SEM mediasi | positif terhadap perilaku kerja inovatif dengan mediasi dukungan organisasi, knowledge sharing, dan kreativitas karyawan |
| 15 | Lee et al. (2021) | Effects of coworkers' helping behavior on employees' knowledge sharing and creativity: The moderating role of interactional justice | Variabel Independen: Coworkers' helping behavior Variabel Mediasi: Knowledge sharing Variabel Moderasi: Interactional justice Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; analisis moderasi-mediasi | Perilaku saling membantu rekan kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas melalui knowledge sharing, dan diperkuat oleh keadilan interaksional |
| 16 | Ercan (2018) | Emirati Women's Experience of Job Satisfaction: Comparative Effects of Intrinsic and Extrinsic Factors | Variabel Independen: Salary, Job Security, Promotion Opportunities, Job Difficulty, Job Content Quality, Interpersonal Relations. Dependen: Job Satisfaction | Penelitian kuantitatif dengan desain korelasional. Sampel sebanyak 352 karyawan perempuan Emirat. | Job difficulty berpengaruh negatif signifikan terhadap outcome karyawan, sehingga mengindikasikan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan berpotensi memperlemah maupun memperkuat hubungan antar variabel |
| 17 | Mustika et al. (2022) | Testing the Determining Factors of Knowledge Sharing Behavior | Variabel Independen: Faktor-faktor penentu (motivasi, kepercayaan, | Kuantitatif; survei; SEM | Motivasi, kepercayaan, dan budaya organisasi merupakan faktor penentu |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | budaya) Variabel Dependen: Knowledge sharing behavior | | signifikan perilaku knowledge sharing karyawan |
| 18 | Nie et al. (2023) | Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times | Variabel Independen: Job autonomy, Work meaning Variabel Dependen: Job crafting behavior | Kuantitatif; survei; analisis regresi | Otonomi kerja dan kebermaknaan kerja berpengaruh positif terhadap perilaku job crafting karyawan di era VUCA |
| 19 | Tian et al. (2021) | Influence of Prosocial Motivation on Employee Creativity: The Moderating Role of Regulatory Focus and the Mediating Role of Knowledge Sharing | Variabel Independen: Prosocial motivation Variabel Mediasi: Knowledge sharing Variabel Moderasi: Regulatory focus Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; SEM moderasi-mediasi | Motivasi prososial berpengaruh positif terhadap kreativitas melalui knowledge sharing, dan regulatory focus memoderasi hubungan tersebut |
| 20 | Wu et al. (2021) | Knowledge Sharing Among Healthcare Practitioners: Identifying the Psychological and Motivational Facilitating Factors | Variabel Independen: Faktor psikologis dan motivasional Variabel Dependen: Knowledge sharing | Kuantitatif; survei pada tenaga kesehatan; SEM | Faktor psikologis (kepercayaan, komitmen) dan motivasional (ekstrinsik & intrinsik) berpengaruh positif terhadap knowledge sharing |
| 21 | Yesuf et al. (2024) | Determinants of employees' creativity: modeling the mediating role of organizational motivation to innovate | Variabel Independen: Faktor penentu kreativitas Variabel Mediasi: Organizational motivation to innovate Variabel | Kuantitatif; survei; SEM mediasi | Faktor penentu kreativitas berpengaruh terhadap kreativitas karyawan dengan mediasi motivasi organisasi untuk berinovasi |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Dependen: Kreativitas karyawan | | |
| 22 | Zhou et al. (2022) | The Influence of Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Capital and Positive Emotion | Variabel Independen: Family supportive supervisor behavior Variabel Mediasi: Psychological capital, Positive emotion Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; SEM mediasi | Perilaku supervisor yang mendukung keluarga berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan melalui mediasi modal psikologis dan emosi positif |
| 23 | Zhu et al. (2022) | Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit | Variabel Independen: Digital leadership Variabel Mediasi: Job crafting, Person-organization fit Variabel Dependen: Kreativitas karyawan | Kuantitatif; survei; SEM mediasi | Kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan melalui mediasi job crafting dan kesesuaian person-organization |
| **24** | Agustina & Maisara (2022) | *The Effect of Perceived Organizational Support, Meaning of Work and Proactive Personality on Employee Creativity* | *POS, Meaning of Work, Proactive Personality, Employee Creativity* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support*, *meaning of work*, dan *proactive personality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Semakin tinggi dukungan organisasi, makna kerja, dan kepribadian proaktif yang |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kreativitas yang dihasilkan. |
| **25** | Akgunduz, Kizilcaliogl u, & Sanli (2018) | *The Effects of Job Satisfaction and Meaning of Work on Employee Creativity* | *Job Satisfaction, Meaning of Work, Employee Creativity* | Kuantitatif | Penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dan makna kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya bermakna cenderung lebih mampu menghasilkan ide-ide baru dan inovatif. |
| **26** | Baraba & Tjahjono (2025) | *Employees Creativity: A Critical Review* | Kreativitas Karyawan | Kuantitatif | Hasil kajian menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor individu maupun organisasi, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi, serta karakteristik pribadi karyawan. |
| **27** | Judijanto, Lesmana, & Zulfikri (2024) | *The Effect of Employee Development Policy, Work Environment,* | Kebijakan Pengembanga n Karyawan, Lingkungan Kerja, | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pengembangan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *and Transformational Leadership on Employee Creativity* | Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas | | karyawan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan transformasional secara parsial maupun simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan di industri kreatif Indonesia. |
| **28** | Chandra & Yanuar (2025) | Hubungan Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*, Suasana Lingkungan Kerja terhadap Kreativitas Karyawan Industri Desain | Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*, Lingkungan Kerja, Kreativitas | Kuantitatif | Penelitian menunjukkan bahwa suasana lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kreativitas karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan laissez-faire memiliki hubungan terhadap kreativitas, terutama ketika karyawan diberikan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. |
| **29** | Mustika (2017) | Pengaruh Kepribadian Proaktif pada Kreativitas Karyawan dengan Kepemimpinan Transformasional dan Autonomi Kerja sebagai Variabel Pemoderasi | *Proactive Personality*, Kreativitas, Kepemimpinan *Transformasional*, *Job Autonomy* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan otonomi kerja terbukti |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | memperkuat hubungan antara kepribadian proaktif dengan kreativitas karyawan. |
| **30** | Rompas, Pio, & Rumawas (2020) | Inovasi dan Kreativitas Kaitannya dengan Kinerja Karyawan | Inovasi, Kreativitas, Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Penelitian menyimpulkan bahwa kreativitas dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang kreatif lebih mampu menghasilkan solusi yang efektif sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. |
| **31** | Sarul & Pribadi (2023) | Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Proactive Personality* terhadap *Employee Creativity* yang Dimediasi oleh *Meaning of Work* | *Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Meaning of Work, Employee Creativity* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dan *proactive personality* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*. Selain itu, *meaning of work* terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. |
| **32** | Syahmitza & Prawitowati (2022) | Peran Kreativitas dan Keterikatan | Kepuasan Kerja, Kreativitas, *Employee* | Kuantitatif | Penelitian menemukan bahwa kreativitas dan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Karyawan sebagai Pemediasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap | *Engagement*, Kinerja | | keterikatan karyawan mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih kreatif dan memiliki keterikatan kerja yang lebih tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. |
| **33** | Widhiastana, Wardana, & Sudibya (2017) | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penghargaan terhadap Kreativitas dan Kinerja Pegawai | Lingkungan Kerja, Penghargaan, Kreativitas, Kinerja | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan sistem penghargaan yang baik mampu meningkatkan kreativitas pegawai. Kreativitas tersebut selanjutnya memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. |
| **34** | Hoarau & Kline (2014) | *Science and Industry*: *Sharing Knowledge for Innovation* | *Knowledge Sharing*, Inovasi | Kuanntitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kolaborasi antara dunia akademik dan industri serta praktik berbagi pengetahuan menjadi faktor |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | penting dalam mendorong inovasi. Pengetahuan yang dibagikan secara efektif mampu menghasilkan ide-ide baru yang mendukung kreativitas dan keunggulan organisasi. |
| **35** | Mittal & Dhar (2015) | *Transformational Leadership and Employee Creativity: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy and the Moderating Role of Knowledge Sharing* | Kepemimpinan Transformasional, *Creative Self-Efficacy, Knowledge Sharing*, Kreativitas Karyawan | Kuantitatif | Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan melalui peningkatan creative self-efficacy. Selain itu, knowledge sharing memperkuat hubungan tersebut sehingga karyawan lebih terdorong untuk menghasilkan ide-ide kreatif. |
| **36** | Ratih, Supartha, Dewi, & Sintaasih (2016) | *Creative Leadership, Knowledge Sharing and Innovation: Evidence from SMEs* | Kepemimpinan Kreatif, *Knowledge Sharing*, Inovasi | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kreatif mampu meningkatkan praktik berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Knowledge sharing kemudian berkontribusi terhadap peningkatan inovasi pada usaha kecil dan |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | menengah. |
| **37** | Dysvik & Kuvaas (2013) | *Perceived Job Autonomy and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support* | *Job Autonomy, Supervisor Support, Turnover Intention* | Kuantitatif | Penelitian menunjukkan bahwa otonomi kerja yang tinggi dapat menurunkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika karyawan memperoleh dukungan yang baik dari atasan. |
| **38** | Frare & Beuren (2021) | *Job Autonomy, Unscripted Agility and Ambidextrous Innovation* | *Job Autonomy, Agility, Inovation* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa job autonomy memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengambil keputusan sehingga meningkatkan kemampuan beradaptasi dan menghasilkan inovasi. |
| **39** | Guo et al. (2021) | *The Relationship of CSR and Employee Creativity in the Hotel Sector: The Mediating Role of Job Autonomy* | *Corporate Social Responsibility, Job Autonomy, Employee Creativity* | Kuantitatif | Penelitian menemukan bahwa *corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hubungan tersebut dimediasi oleh *job autonomy*, sehingga semakin besar otonomi kerja |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | yang diberikan, semakin tinggi kreativitas yang ditunjukkan karyawan. |
| **40** | Jafri (2018) | *Moderating Role of Job Autonomy and Supervisor Support in Trait Emotional Intelligence and Employee Creativity Relationship* | *Emotional Intelligence, Job Autonomy, Supervisor Support, Employee Creativity* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika karyawan memperoleh otonomi kerja yang tinggi dan dukungan dari supervisor. |
| **41** | Li et al. (2021) | *Managing One's Career: The Joint Effects of Job Autonomy, Supervisor Support, and Calling* | *Job Autonomy, Supervisor Support, Calling* | Kuantitatif | Penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* dan *supervisor support* berpengaruh positif terhadap berkembangnya calling atau panggilan kerja karyawan. Karyawan menjadi lebih termotivasi untuk mengembangkan karier dan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. |
| **42** | Park & Jang (2017) | *Mediating Role of Perceived Supervisor Support in the Relationship between Job Autonomy* | *Job Autonomy, Supervisor Support, Mental Health* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa job autonomy dapat meningkatkan kesehatan mental karyawan. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *and Mental Health* | | | Pengaruh tersebut dimediasi oleh perceived supervisor support, sehingga dukungan atasan menjadi faktor penting dalam menciptakan kondisi kerja yang sehat. |
| **43** | Wang & Cheng (2010) | *When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy* | *Benevolent Leadership, Creative Role Identity, Job Autonomy, Creativity* | Kuantitatif | Penelitian menemukan bahwa kepemimpinan yang penuh perhatian mampu meningkatkan kreativitas karyawan. Pengaruh tersebut semakin kuat apabila karyawan memiliki identitas kreatif yang tinggi dan memperoleh otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya. |
| **44** | Zhang et al. (2017) | *xploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation* | *Job Autonomy, Work Engagement, Creativity, Performance Pressure* | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* meningkatkan keterlibatan kerja dan kreativitas karyawan. Hubungan tersebut dipengaruhi oleh tingkat tekanan kinerja dan orientasi tujuan belajar yang dimiliki karyawan. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **45** | Zhou, Li, & Gong (2019) | *How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development ? A Moderated Mediation Model* | *Job Autonomy, Sustainable Development* | Kuantitatif | Penelitian menunjukkan bahwa job autonomy berkontribusi terhadap pengembangan karyawan secara berkelanjutan melalui peningkatan motivasi dan perilaku kerja positif. Pengaruh tersebut diperkuat oleh faktor-faktor moderasi tertentu dalam organisasi. |
| **46** | Hopwood & Donnellan (2010) | *How Should the Internal Structure of Personality Inventories Be Evaluated?* | Struktur Kepribadian | Kuantitatif | Penelitian membahas metode evaluasi struktur internal instrumen kepribadian agar memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Hasil penelitian menjadi acuan dalam pengembangan dan penggunaan instrumen penelitian mengenai karakteristik individu. |
| **47** | Ivancevich & Smith (2018) | *Identification and Analyses of Job Difficulty Dimensions: An Empirical Study* | *Job Difficulty* | Kuantitatif | Penelitian berhasil mengidentifikasi berbagai dimensi kesulitan pekerjaan yang memengaruhi pelaksanaan tugas. Temuan ini memberikan dasar bagi |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | organisasi dalam merancang pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan. |
| **48** | Ma et al. (2021) | *Team-Level High-Performance Work Systems, Self-Efficacy and Creativity: Differential Moderating Roles of Person–Job Fit and Goal Difficulty* | *High Performance Work System, Self-Efficacy, Person–Job Fit, Goal Difficulty, Creativity* | Kuanttatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan high-performance work systems mampu meningkatkan self-efficacy dan kreativitas karyawan. Pengaruh tersebut semakin kuat ketika terdapat kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya serta tingkat kesulitan tujuan yang sesuai. |
| **49.** | Hendarawan et al., (2020) | Berbagi Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan | Berbagi Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, dan Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Penelitian ini menemukan bahwa *knowledge sharing* dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin sering karyawan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan informasi serta semakin baik organisasi menerapkan budaya pembelajaran, maka semakin tinggi pula |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | kinerja karyawan. |
| **50** | Firmaiansyah (2014) | Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi | Berbagi pengetahuan, Inovasi, Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta inovasi. Selain itu, inovasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, inovasi tidak mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan karena pengaruh langsung *knowledge sharing* terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui inovasi. |

Sumber: Diolah peneliti (2026)

## C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini disusun berdasarkan *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) yang menjelaskan bahwa perilaku dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara *job demands* dan *job resources*. Dalam konteks organisasi modern, *employee creativity* menjadi

salah satu faktor penting yang menentukan kemampuan organisasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

*Knowledge Sharing* (X1) adalah salah satu sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Pertukaran pengetahuan terjadi di antara anggota kelompok yang berbagi informasi, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan. Karyawan memperoleh pengalaman baru dan ide-ide inovatif melalui proses berbagi pengetahuan. Sebuah penelitian oleh (Gumelar et al., 2024) menemukan bahwa pertukaran pengetahuan meningkatkan kreativitas karyawan karena memungkinkan karyawan menggabungkan berbagai informasi dan pengalaman mereka untuk membuat ide-ide baru. (Lee et al., 2021) juga mencapai temuan serupa: aktivitas berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kreativitas karyawan dengan meningkatkan wawasan mereka dan kemampuan pemecahan masalah.

*Job autonomy* (X2) merupakan salah satu sumber daya pekerjaan yang berperan penting dalam meningkatkan kreativitas karyawan. *Job autonomy* mengacu pada tingkat kebebasan dan kemandirian yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, seperti bagaimana mereka melakukannya, dan jadwal mereka. Tingkat otonomi yang tinggi, karyawan dapat berpikir kreatif dan mencoba berbagai cara untuk menyelesaikan tugas. Autonomi pekerjaan, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nie et al., 2023), terkait dengan kreativitas karyawan karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba hal-hal baru di tempat kerja. Selain itu, (Zhang et al. 2022) menunjukkan bahwa dukungan terhadap otonomi kerja dapat meningkatkan

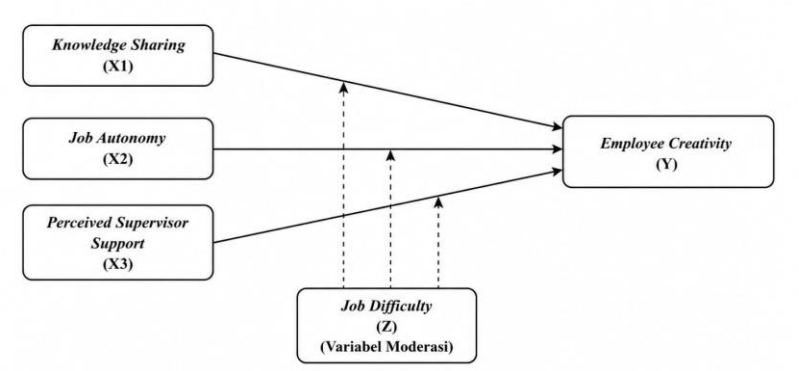
kreativitas karyawan secara signifikan. Ini dilakukan dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka.

Faktor lain yang memengaruhi kreatifitas karyawan adalah *Perceived Supervisor Support* (X3). Ini adalah pendapat karyawan tentang seberapa banyak atasan mereka memberikan perhatian, bantuan, dukungan, dan penghargaan untuk kerja mereka. Atasan yang membantu, lingkungan kerja menjadi lebih aman, sehingga karyawan lebih berani mencoba hal baru dan berinovasi. Menurut (X. Zhou et al., 2022), perilaku *supervisor* yang mendukung meningkatkan kreativitas karyawan melalui peningkatan modal psikologis dan emosi yang positif. Menurut temuan (J. Han et al., 2022), dukungan supervisor meningkatkan perilaku kreatif individu dengan meningkatkan keyakinan mereka terhadap kemampuan kreatif mereka.

Berdasarkan penelitian ini, *Job Difficulty* (Z) dianggap sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara pembagian pengetahuan, kemandirian pekerjaan, dan persepsi dukungan supervisor terhadap kreativitas karyawan. Tingkat kesulitan pekerjaan yang dialami seseorang saat menyelesaikan pekerjaannya disebut sebagai tingkat kesulitan pekerjaan. Tugas yang lebih kompleks dan menantang menuntut penggunaan pengetahuan, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik. Semakin tinggi tingkat kesulitan suatu pekerjaan, semakin besar pula kebutuhan karyawan terhadap sumber daya tambahan, baik berupa pengetahuan dari rekan kerja, kebebasan dalam menentukan cara kerja,

maupun dukungan langsung dari atasan, untuk dapat menghasilkan solusi yang inovatif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menguji pengaruh *knowledge sharing*, *job autonomy*, dan *perceived supervisor support* terhadap *employee creativity* dengan *job difficulty* sebagai variabel moderasi.




**Sumber: (Kivrak et al., 2025), (Gumelar et al., 2024), (Nie et al.,2023), (Irintyasti, 2017), (Hardono & Setiawan, 2021)**

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

## D. Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2023), hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Hipotesis disusun berdasarkan landasan teori, hasil penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh peneliti. Oleh karena itu, hipotesis tidak dapat dilekatkan sebagai kebenaran absolut, tetapi hanya sebagai sebuah asumsi yang masih perlu diuji melalui pengumpulan dan analisa data nyata. Dalam penelitian kuantitatif, hipotesis memiliki peran sebagai panduan dalam proses penelitian untuk menguji hubungan, dampak, atau perbedaan antara variabel yang diteliti, sehingga

kesimpulan yang dihasilkan dapat mencerminkan fakta yang terungkap di lapangan.

**1. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Creativity***

Penelitian yang dilakukan oleh (Gumelar et al., 2024) mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran krusial dalam meningkatkan *employee creativity* karena memberi kesempatan bagi individu untuk mengakses dan menggabungkan berbagai informasi guna menciptakan ide yang inovatif. Di sisi lain, (Jishnu & Hareendrakumar, 2024) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* membawa dampak positif terhadap *employee creativity* serta perilaku kerja yang inovatif. Hal ini juga diperkuat oleh (Zhu et al., 2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang memfasilitasi komunikasi dan berbagi pengetahuan antar karyawan, seperti melalui platform digital, terbukti mampu mendorong munculnya ide-ide kreatif dan meningkatkan kreativitas karyawan secara signifikan.

**H1: Diduga *Knowledge Sharing* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity.***

**2. Pengaruh *Job Autonomy* terhadap *employee creativity***

Menurut (Kivrak et al., 2025), *job autonomy* memberikan peluang bagi karyawan untuk melakukan tugas secara sendiri dan menciptakan metode kerja yang baru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *employee creativity*. Penelitian mereka mengindikasikan bahwa *job autonomy* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kreativitas

individu. Temuan ini diperkuat oleh studi (Nie et al., 2023) yang menyatakan bahwa *job autonomy* dalam pekerjaan mendorong individu untuk lebih aktif dalam pengembangan tugas dan menciptakan solusi yang lebih inovatif. Sejalan dengan hal tersebut, (Zhu et al.., 2022) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang memberikan otonomi dan kebebasan kepada karyawan dalam mengelola pekerjaan terbukti mampu mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menyesuaikan cara kerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kreativitas karyawan.

**H2: Diduga *Job Autonomy* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*.**

**3. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Employee Creativity***

Penelitian yang dilakukan oleh (Kivrak et al., 2025), mengungkapkan bahwa *perceived supervisor support* memiliki peranan yang signifikan dalam mendorong kreativitas di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasakan tingginya dukungan dari atasan, mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk menciptakan ide-ide inovatif. Selain itu, studi yang dilakukan oleh (J. Han et al., 2022) menunjukkan bahwa desain pekerjaan yang efektif hanya dapat meningkatkan kreativitas jika *perceived supervisor support* yang memadai. Temuan dari penelitian ini menyoroti betapa pentingnya peran atasan dalam mendorong kreativitas di tempat kerja.

**H3: Diduga *Perceived Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity.***

4. ***Job Difficulty* Memoderasi Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Creativity***

Menurut (Lee et al., 2021) *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap employee creativity, karena melalui proses berbagi pengetahuan, karyawan memperoleh informasi, wawasan, dan perspektif baru yang dapat memicu munculnya ide-ide kreatif. Namun demikian, kekuatan hubungan tersebut tidak bersifat mutlak, melainkan dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan pekerjaan itu sendiri.

Job difficulty merupakan tingkat kesulitan dan tantangan yang dirasakan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya (Kivrak et al., 2025). Ketika karyawan dihadapkan pada pekerjaan yang kompleks dan menantang, mereka akan semakin terdorong untuk secara aktif mencari, dan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dari rekan kerja maupun lingkungan organisasi. Kondisi ini menjadikan *knowledge sharing* semakin efektif dalam menghasilkan output kreatif, karena karyawan memiliki kebutuhan nyata untuk mengolah pengetahuan tersebut menjadi solusi inovatif (Gumelar et al., 2024)

**H4: Diduga *Job Difficulty* memperkuat pengaruh positif *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Creativity.***

**5. *Job Difficulty* Memoderasi Pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Employee Creativity***

Penelitian yang dilakukan oleh (Kivrak et al., 2025) menjelaskan bahwa *job difficulty* berperan sebagai moderator dalam hubungan antara *job autonomy* dan *employee creativity*. Temuan dari studi ini mengindikasikan bahwa *job autonomy* memengaruhi intensitas hubungan antara *job autonomy* dan inovasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Oleh karena itu, *job difficulty* menjadi elemen krusial yang harus dipertimbangkan saat membahas dampak otonomi pekerjaan terhadap kreativitas karyawan.

**H5: Diduga *Job difficulty* memperkuat pengaruh positif *Job Autonomy* terhadap *Employee Creativity*.**

**6. *Job Difficulty Memoderasi Pengaruh Perceived Supervisor Support terhadap Employee Creativity***

Menurut (Kivrak et al., 2025) dan (Hernaus et al., 2024), *perceived supervisor support* memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kreativitas, khususnya saat karyawan dihadapkan pada tugas yang sulit. Dalam situasi kerja yang menantang, dukungan dari atasan bisa berfungsi sebagai sumber daya krusial yang memungkinkan karyawan untuk mempertahankan daya kreatif dan inovatif mereka. Dengan demikian, dapat diduga bahwa job difficulty memoderasi pengaruh perceived supervisor support terhadap employee creativity, di mana efek

penguatannya akan semakin terasa pada tingkat kesulitan tugas yang tinggi.

**H6: Diduga *Job difficulty* memperkuat pengaruh positif *Perceived Supervisor Support* terhadap *Employee Creativity.***