

STRATEGI MEMBANGKITKAN CREATIVE BEHAVIOR KARYAWAN DALAM ORGANISASI: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS (SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW)

Dina Aulia Tasya, Fenyca Saptariani, Tazkia Zahrotul Qulub, Mochammad Isa Anshori

Universitas Trunodjoyo Madura

dinaaliasnbp3@gmail.com, saptarianifenyca@gmail.com, tazkiazahrotulq@gmail.com,
tazkiazahrotulq@gmail.com, isa.anshori@trunojoyo.ac.id

ABSTRAK

Perilaku kreatif karyawan (employee creative behavior) merupakan aset krusial bagi organisasi untuk menciptakan inovasi, efisiensi operasional, dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan di tengah dinamika bisnis modern. Artikel Systematic Literature Review (SLR) ini bertujuan untuk mensintesis dan memetakan secara sistematis faktor-faktor determinan yang mendorong creative behavior karyawan berdasarkan analisis terhadap 12 studi empiris dan tinjauan literatur kunci dari berbagai sektor industri. Dengan mengadopsi protokol alur sintesis tematik, penelitian ini mengidentifikasi 5 sub-tema utama sebagai hasil dan pembahasan menyeluruh: (1) Peran gaya kepemimpinan dan dukungan manajerial, (2) Motivasi intrinsik, modal psikologis, dan kepribadian individu, (3) Iklim kerja, rasa aman psikologis, dan hubungan interpersonal, (4) Dinamika sosial, berbagi/menyembunyikan pengetahuan, dan perilaku ekstra-peran, serta (5) Keadilan organisasi, dukungan sistemik, dan adaptabilitas budaya. Hasil sintesis menegaskan bahwa creative behavior tidak berdiri sendiri, melainkan hasil interaksi kompleks antara Antecedents Kepemimpinan, Kondisi Psikologis Individu, dan Iklim Lingkungan Kerja. Implikasi manajerial dan teoretis didiskusikan untuk memberikan panduan praktis bagi pimpinan organisasi dan peneliti selanjutnya.

Kata Kunci: Employee Creative Behavior, Leadership Styles, Psychological Safety, Knowledge Sharing, Systematic Literature Review, Organizational Justice.

ABSTRACT

Employee creative behavior is a crucial asset for organizations to achieve innovation, operational efficiency, and sustainable competitive advantage amid modern business dynamics. This Systematic Literature Review (SLR) aims to systematically synthesize and map the determinant factors fostering employee creative behavior based on an analysis of 12 empirical and review studies across various industry sectors. Adopting a thematic synthesis protocol, this research identifies 5 key sub-themes: (1) The role of leadership styles and managerial support, (2) Intrinsic motivation, psychological capital, and individual personality traits, (3) Work climate, psychological safety, and interpersonal relationships, (4) Social dynamics, knowledge sharing/hiding, and extra-role behavior, and (5) Organizational justice, systemic support, and cultural adaptability. The synthesis confirms that creative behavior is an outcome of complex interactions between leadership antecedents, individual psychological conditions, and

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

work environment climate. Managerial and theoretical implications are discussed to guide organizational leaders and future researchers.

Keywords: *Employee Creative Behavior, Leadership Styles, Psychological Safety, Knowledge Sharing, Systematic Literature Review, Organizational Justice.*

1. PENDAHULUAN

Di era ketidakpastian global, disrupsi teknologi, dan percepatan kompetisi pasar, kelangsungan hidup dan keunggulan bersaing organisasi sangat bergantung pada kemampuan untuk terus berinovasi. Organisasi tidak lagi dapat hanya mengandalkan efisiensi rutin atau struktur operasional baku; sebaliknya, dorongan inovasi secara langsung bersumber dari gagasan-gagasan baru dan bermanfaat yang dihasilkan oleh para karyawan. Perilaku kreatif karyawan (*employee creative behavior*) mendasari lahirnya solusi pemecahan masalah yang tidak konvensional, penyempurnaan proses kerja, serta pengembangan produk dan layanan baru.

Secara konseptual, kreativitas kerja didefinisikan sebagai penciptaan ide, gagasan, prosedur, atau produk baru (*novel*) dan berdaya guna (*useful*) bagi organisasi. Meskipun nilai strategis kreativitas telah diakui secara luas, mendorong karyawan untuk secara konsisten menampilkan perilaku kreatif bukanlah hal yang sederhana. Mengajukan gagasan baru sering kali membawa risiko sosial, ketidakpastian, dan potensi penolakan atau kegagalan di tempat kerja. Karyawan yang mencoba keluar dari cara kerja konvensional kerap menghadapi hambatan berupa inersia institusional, ketakutan akan kritik, atau lingkungan kerja yang kaku.

Oleh karena itu, literatur manajemen dan perilaku organisasi secara intensif mengkaji faktor-faktor anteseden yang memicu atau menghambat perilaku kreatif karyawan. Berbagai studi empiris telah meneliti aspek kepemimpinan (seperti kepemimpinan transformasional, partisipatif, digital, visioner, dan rasa ingin tahu pimpinan), faktor psikologis individu (motivasi intrinsik, modal psikologis atau *PsyCap*, serta *trait* kepribadian Big Five), dinamika iklim kerja (rasa aman psikologis dan keakraban tempat kerja), interaksi sosial dan manajemen pengetahuan (berbagi vs menyembunyikan pengetahuan), hingga faktor makro organisasi (keadilan organisasi dan dukungan sistemik).

Meskipun kaya akan temuan, literatur terkini masih terfragmentasi. Banyak studi berfokus secara parsial pada satu atau dua variabel tanpa menyajikan kerangka kerja holistik yang menjelaskan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi secara komprehensif. Sebagai contoh, bagaimana kepemimpinan partisipatif atau rasa ingin tahu pimpinan bertransformasi menjadi perilaku kreatif nyata melalui mediasi rasa aman psikologis dan modal psikologis, serta bagaimana dinamika kompetisi internal (*coopetition*) mempengaruhi proses berbagi pengetahuan?

Untuk menjembatani celah penelitian tersebut, artikel *Systematic Literature Review* (SLR) ini disusun untuk mensintesis secara terstruktur temuan-temuan dari 12 rujukan jurnal utama. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan kerangka pemikiran integratif mengenai cara meningkatkan *creative behavior* karyawan melalui pemetaan 5 sub-tema utama, serta

memberikan rekomendasi teoritis dan praktis yang relevan bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metodologi Systematic Literature Review (SLR) dengan mengadopsi prinsip transparansi, objektivitas, dan keterlacakan sintesis literatur. Langkah-langkah kajian sistematis meliputi penentuan pertanyaan penelitian (Research Questions), kriteria inklusi dan eksklusi, pencarian dan ekstraksi data dari 12 studi referensi kunci, serta sintesis tematik (thematic synthesis).

Pertanyaan penelitian utama yang dilandaskan dalam SLR ini adalah: (1) Apa saja faktor determinan utama yang mendorong creative behavior karyawan dalam organisasi? (2) Bagaimana mekanisme interaksi antara gaya kepemimpinan, kondisi psikologis individu, iklim kerja, dinamika pengetahuan, dan dukungan sistemik organisasi dalam membangkitkan kreativitas?

Proses penyeleksian literatur menghasilkan 12 artikel ilmiah berkualitas tinggi yang mencakup studi empiris kuantitatif, kualitatif, mixed-methods, dan tinjauan literatur dari berbagai latar industri global maupun nasional (seperti pendidikan tinggi, manufaktur, teknologi informasi, perbankan, penerbitan, logistik, kuliner/hospitality, dan transportasi). Ringkasan profil 12 artikel rujukan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks Rangkuman 12 Artikel Referensi Utama Systematic Literature Review

No	Penulis & Tahun	Sektor & Metode	Fokus Variabel & Temuan Kunci
1	Jaboob et al. (2023)	Pendidikan Tinggi / Kuantitatif (N=220)	Keadilan organisasi (distributif, interpersonal, informasional) mendorong kreativitas melalui mediasi gaya kepemimpinan (transformasional, demokratis, strategis). Gaya laissez-faire berpengaruh negatif.
2	PT Rene Turos Group Study	Penerbitan & Media / Kualitatif Deskriptif	Penerapan kepemimpinan Unboss (flat hierarchy), budaya agile, dan omnichannel digital marketing memicu kreativitas adaptif karyawan di masa krisis.
3	Shaw & Choi (2023)	Konsultansi Bisnis / Kuantitatif Paired	Sifat Openness, Extraversion, dan Conscientiousness mendorong kinerja kreatif nyata. Persepsi atasan dipengaruhi motif get-ahead dan stereotip kepribadian.
4	Mutonyi et al. (2025)	Hospitality & Perhotelan / Kuantitatif (N=181)	Rasa ingin tahu pemimpin (leadership curiosity) menular ke karyawan, memicu kreativitas melalui mediasi ganda Psychological Capital (PsyCap) dan Psychological Safety.

5	Anggarani & Wibawa (2024)	Industri Kuliner (Starbucks Bali) / Kuantitatif (N=35)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, dengan motivasi intrinsik berperan sebagai quasi-moderator yang memperkuat hubungan.
6	Kottwitz et al. (2024)	Logistik & Transportasi / Mixed-Methods	Extra-role creativity membutuhkan iklim tim pendukung untuk memicu voice behavior, sementara dukungan pimpinan menjadi pintu gerbang implementasi inovasi.
7	Yolanda & Sidik (2023)	Pekerja Milenial Jatim / Kuantitatif SEM-PLS	Digital leadership berpengaruh langsung terhadap kreativitas dan kinerja karyawan milenial. LMX tidak terbukti memoderasi hubungan tersebut secara signifikan.
8	Visionary Leadership SLR	Multi-Sektor / Literature Review Sistematis	Kepemimpinan visioner memicu kreativitas melalui mediasi berbagi pengetahuan, dukungan organisasi, dan pemberdayaan psikologis, dengan hambatan inersia institusi.
9	Ajimatok et al. / Transport Sector	Sektor Transportasi Jakarta / Kuantitatif (N=140)	Transformational leadership meningkatkan Perceived Organizational Support (POS) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). OCB menjadi jembatan langsung ke kreativitas.
10	Dhir & Vallabh (2025)	Sektor Teknologi Informasi / Kuantitatif SEM	Hubungan sosial formal (affective climate) dan informal (workplace friendliness) meningkatkan kreativitas dan perilaku inovatif melalui mediasi psychological safety.
11	Song et al. (2025)	Sektor Manufaktur Bangladesh / Kuantitatif	Participative leadership mendorong radical creativity melalui mediasi psychological safety (Social Information Processing Theory). Collaborative relationship tidak memoderasi secara signifikan.
12	Yao et al. (2023)	Sektor Perbankan Kuantitatif Multi-Wave	Kombinasi knowledge sharing (proaktif/reaktif) dan knowledge hiding (coopetition). Knowledge hiding tingkat moderat dalam konteks reaktif mempertahankan keunggulan, namun berlebihan memicu distrust loop.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis sintesis tematik terhadap 12 rujukan jurnal utama, temuan penelitian dikelompokkan ke dalam 5 sub-tema determinan utama yang mendalam. Setiap sub-tema menguraikan secara kritis mekanisme teoritis, temuan empiris, serta keterkaitan antar-variabel dalam meningkatkan perilaku kreatif (creative behavior) karyawan.

3.1 Peran Gaya Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial (Leadership Styles & Managerial Support)

Kepemimpinan secara konsisten terbukti menjadi prediktor kontekstual paling dominan dalam membangkitkan perilaku kreatif karyawan. Pemimpin berfungsi sebagai agen pembentuk budaya, penyedia sumber daya, serta role model perilaku di tempat kerja. Namun, efek kepemimpinan terhadap kreativitas sangat bervariasi tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan.

3.1.1 Kepemimpinan Transformasional, Visioner, dan Stimulasi Intelektual

Kepemimpinan transformasional dan visioner memberikan dorongan kreativitas melalui penyampaian visi masa depan yang menginspirasi, artikulasi arah strategis, dan stimulasi intelektual (intellectual stimulation). Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk mempertanyakan asumsi-asumsi lama dan mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Anggarani & Wibawa (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kreativitas karyawan pada industri kuliner modern (Starbucks Reserve Dewata Bali). Temuan serupa ditegaskan oleh Ajimatok et al. (2024) pada sektor transportasi Jakarta, serta kajian sistematis mengenai kepemimpinan visioner yang menunjukkan bahwa visi yang menginspirasi membangkitkan motivasi ekstrinsik dan intrinsik karyawan untuk berinovasi.

3.1.2 Kepemimpinan Partisipatif, Digital Leadership, dan Filosofi 'Unboss'

Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan berdisrupsi cepat, gaya kepemimpinan yang bersifat top-down mulai bergeser ke arah pendekatan inklusif. Song et al. (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan partisipatif (participative leadership) secara efektif mendorong kreativitas radikal (radical creativity) karyawan di sektor manufaktur. Melalui keterlibatan aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, pemimpin partisipatif memberikan otonomi dan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap masalah organisasi.

Sejalan dengan hal tersebut, Yolanda & Sidik (2023) meneliti penerapan digital leadership pada tenaga kerja milenial di Jawa Timur, yang membuktikan bahwa kemampuan pimpinan dalam memanfaatkan teknologi dan memfasilitasi kultur kerja fleksibel mendorong kreativitas dan kinerja karyawan secara signifikan. Lebih mendalam lagi, studi kasus pada PT Rene Turos Group memperlihatkan keberhasilan implementasi filosofi kepemimpinan 'Unboss'. Dengan meratakan struktur hierarki tradisional, memposisikan pimpinan sebagai fasilitator, dan memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja sejajar, perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang agile dan sangat adaptif dalam menghasilkan ide-ide pemasaran kreatif di tengah krisis ekonomi dan pandemi.

3.1.3 'Leadership Display of Curiosity' dan Penularan Kreativitas

Dimensi kepemimpinan yang relatif baru dan sangat berpengaruh adalah ekspresi rasa ingin tahu pimpinan (leadership display of curiosity). Mutonyi et al. (2025) dalam studinya di sektor perhotelan mengungkapkan bahwa ketika pimpinan secara terbuka menunjukkan rasa ingin tahu, aktif bertanya, mengeksplorasi informasi baru, dan menerima gagasan yang belum teruji, perilaku tersebut bertindak sebagai sumber daya kepemimpinan yang menular

(contagious resource). Karyawan menginternalisasi perilaku terbuka pimpinan tersebut sebagai norma kerja yang mengizinkan eksplorasi ide kreatif.

3.1 Efek Negatif Kepemimpinan Pasif (*Laissez-Faire*)

Berbeda dari gaya kepemimpinan aktif, kepemimpinan pasif atau pembiaran (*laissez-faire*) terbukti memberikan dampak buruk bagi kreativitas. Jaboob et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* berpengaruh negatif terhadap kreativitas karyawan di lingkungan universitas. Ketidadaan bimbingan, umpan balik, dan dukungan pimpinan menciptakan ketidakpastian peran (*role ambiguity*) yang menurunkan keberanian karyawan untuk mengambil risiko kreatif.

3.2 Penguatan Faktor Psikologis Individu (*Intrinsic Motivation, Psychological Capital, & Personality Traits*)

Meskipun faktor lingkungan dan kepemimpinan sangat berpengaruh, perilaku kreatif pada akhirnya dieksekusi oleh individu karyawan. Oleh karena itu, kondisi psikologis dan *trait* kepribadian internal menjadi mesin pendorong utama dari dalam diri individu.

3.2.1 Motivasi Intrinsik sebagai *Quasi-Moderator*

Motivasi intrinsik—yaitu dorongan untuk melakukan suatu aktivitas demi kenikmatan, kepuasan, dan tantangan yang melekat pada tugas itu sendiri—merupakan variabel psikologis inti dalam teori kreativitas. Anggarani & Wibawa (2024) membuktikan bahwa motivasi intrinsik berfungsi sebagai *quasi-moderator* yang memperkuat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi tidak hanya merespons dorongan pimpinan, tetapi juga secara aktif mencari solusi kreatif karena mereka menikmati proses pemecahan masalah itu sendiri.

3.2.2 Modal Psikologis (*Psychological Capital / PsyCap*)

Mutonyi et al. (2025) menggarisbawahi peran vital *Psychological Capital (PsyCap)*, sebuah konstruk psikologis positif yang terdiri dari empat dimensi: efikasi diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), ketahanan (*resilience*), dan optimisme (*optimism*). Karyawan yang memiliki *PsyCap* tinggi memiliki keyakinan akan kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas rumit, daya tahan saat menghadapi kegagalan ide, serta optimisme terhadap hasil inovasi. *PsyCap* terbukti menjadi mediator kunci yang mentransformasi rasa ingin tahu pimpinan menjadi kinerja kreatif nyata di tempat kerja.

3.2.3 Ciri Kepribadian *Big Five* dan *Motif Status 'Get-Ahead'*

Shaw & Choi (2023) memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana *traits* kepribadian *Big Five* mempengaruhi kinerja kreatif objektif dan persepsi atasan dalam industri konsultansi. Studi mereka menemukan bahwa *trait Openness to Experience* merupakan prediktor utama gagasan orisinal. Namun, untuk mengubah gagasan tersebut menjadi kinerja kreatif nyata (*actual creative performance*), dibutuhkan keterlibatan *trait Extraversion* (keberanian berinteraksi dan mempromosikan ide) serta *Conscientiousness* (ketekunan dalam mengeksekusi ide).

Menariknya, Shaw & Choi (2023) juga menemukan fenomena perseptual: penyelia kerap menilai individu yang kurang ramah (*disagreeable*) sebagai sosok yang lebih kreatif karena

adanya stereotip sosial tentang 'seniman yang tidak konformis' (nonconforming artist). Meski demikian, data objektif menunjukkan bahwa menjadi kooperatif (agreeable) tidak mengurangi output kreatif individu. Keseluruhan dinamika kepribadian ini didorong oleh motif status 'get-ahead', di mana karyawan memanfaatkan perilaku kreatif sebagai sarana untuk meningkatkan posisi profesional dan reputasi mereka dalam organisasi.

3.3 Rasa Aman Psikologis dan Iklim Kerja Interpersonal (Psychological Safety & Affective Climate)

Kreativitas pada dasarnya melibatkan tindakan berisiko interpersonal. Ketika seorang karyawan mengusulkan gagasan baru, ia berisiko dianggap aneh, mengganggu status quo, atau bahkan mengalami kegagalan. Tanpa adanya jaminan lingkungan yang aman, dorongan kreatif akan teredam oleh ketakutan sosial.

3.3.1 Rasa Aman Psikologis (Psychological Safety) sebagai Mediator Universal

Konstruk Psychological Safety—yaitu persepsi bersama bahwa tim atau organisasi aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut dipermalukan atau dihukum—muncul sebagai mediator universal dalam hampir seluruh studi literatur utama. Mutonyi et al. (2025), Dhir & Vallabh (2025), dan Song et al. (2025) secara independen mengonfirmasi bahwa rasa aman psikologis adalah jembatan wajib yang menghubungkan kepemimpinan partisipatif, rasa ingin tahu pimpinan, dan hubungan sosial dengan kreativitas karyawan.

3.3.2 Iklim Afektif Formal vs Keakraban Informal (Workplace Friendliness)

Dhir & Vallabh (2025) dalam studinya di sektor IT menerapkan Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) untuk membedakan dua jenis hubungan sosial di tempat kerja: hubungan formal yang diwakili oleh iklim afektif organisasi (perceived affective climate) dan hubungan informal yang diwakili oleh keakraban di tempat kerja (workplace friendliness). Temuan mereka membuktikan bahwa kedua bentuk hubungan sosial ini secara signifikan meningkatkan rasa aman psikologis. Lingkungan kerja yang hangat secara informal dan didukung oleh iklim emosional organisasi yang positif membuat karyawan merasa dihargai, sehingga memperluas kapasitas kognitif mereka untuk berimajinasi dan mengeksplorasi ide-ide inovatif.

3.4 Dinamika Sosial, Manajemen Pengetahuan, dan Perilaku Ekstra-Peran (Knowledge Dynamics, Voice Behavior, & Extra-Role Creativity)

Kreativitas tidak pernah lahir dalam ruang hampa isolasi; kreativitas adalah sintesis sosial dari ide, pengetahuan, dan pertukaran informasi antar-anggota organisasi.

3.4.1 Perspektif Coopetition: Berbagi vs Menyembunyikan Pengetahuan

Yao et al. (2023) memberikan kontribusi terobosan dengan mengkaji perilaku kreatif melalui lensa coopetition (kerjasama sekaligus kompetisi) di sektor perbankan. Mereka membedakan antara berbagi pengetahuan proaktif (proactive knowledge sharing) dan berbagi pengetahuan reaktif (reactive knowledge sharing), serta dampaknya ketika bersanding dengan perilaku menyembunyikan pengetahuan (knowledge hiding).

Temuan Yao et al. (2023) menunjukkan bahwa menyembunyikan pengetahuan tidak selalu berdampak negatif mutlak. Dalam konteks berbagi reaktif, menyembunyikan sebagian

pengetahuan sensitif pada tingkat moderat justru membantu karyawan mempertahankan keunggulan kompetitif pribadi tanpa merusak hubungan kerja. Namun, dalam konteks berbagi proaktif, tingkat knowledge hiding yang tinggi akan memicu lingkaran ketidakpercayaan (distrust loop) yang menghancurkan kolaborasi dan mematikan perilaku kreatif. Hal ini membuktikan pentingnya keseimbangan antara persaingan sehat dan keterbukaan informasi.

3.4.2 *Extra-Role Creativity, Voice Behavior, dan Pintu Gerbang Kepemimpinan*

Kottwitz et al. (2024) mengeksplorasi konsep extra-role creativity, yaitu pemikiran kreatif sukarela dari karyawan yang deskripsi jabatan formalnya tidak menuntut kreativitas. Agar gagasan ekstra-peran ini bernilai bagi organisasi, karyawan harus menyuarkan gagasan tersebut melalui perilaku menyuarkan ide (voice behavior). Studi Kottwitz et al. (2024) menemukan bahwa iklim tim yang mendukung inovasi (team support for innovation) merupakan pemicu utama yang memberanikan karyawan untuk menyampaikan ide, tetapi dukungan pimpinan (leader support) adalah pintu gerbang (gatekeeper) yang menentukan apakah ide tersebut akan direalisasikan menjadi inovasi organisasi atau sekadar berhenti sebagai wacana.

3.4.3 *Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) sebagai Jembatan*

Sejalan dengan dimensi sukarela tersebut, Ajimatok et al. (2024) memperlihatkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB)—perilaku ekstra-peran karyawan dalam membantu rekan kerja—memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas. Karyawan yang memiliki semangat OCB tinggi cenderung lebih aktif berkolaborasi dan membagikan ide-ide solutif untuk kemajuan tim.

3.5 Keadilan Organisasi, Dukungan Sistemik, dan Adaptabilitas Budaya (Organizational Justice, POS, & Adaptive Culture)

Faktor makro dan makro-struktural organisasi membentuk landasan legitimasi bagi seluruh aktivitas kreatif di dalam perusahaan.

3.5.1 *Keadilan Organisasi (Organizational Justice)*

Jaboob et al. (2023) menegaskan bahwa persepsi keadilan organisasi—terdiri dari keadilan distributif (alokasi imbalan yang adil), keadilan interpersonal (penghargaan atas martabat individu), dan keadilan informasional (transparansi komunikasi)—berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kreativitas karyawan di institusi pendidikan tinggi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, rasa percaya mereka terhadap organisasi meningkat, sehingga mereka bersedia menginvestasikan energi kognitif dan waktu untuk kegiatan kreatif.

3.5.2 *Persepsi Dukungan Organisasi (POS) dan Fleksibilitas Kerja*

Ajimatok et al. (2024) dan kajian kepemimpinan visioner menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support (POS)—keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka—menciptakan rasa aman institusional. POS yang dipadukan dengan kebijakan fleksibilitas kerja (seperti skema kerja hybrid, jadwal adaptif, dan sarana kerja digital) memberikan ruang fisik dan mental bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru tanpa tertekan oleh beban birokrasi.

3.5.3 Budaya Organisasi Adaptif dan Growth Mindset

Sebagaimana ditunjukkan dalam studi PT Rene Turos Group, budaya organisasi yang menanamkan fleksibilitas, pola pikir berkembang (growth mindset), dan dorongan untuk tumbuh bersama (grow together) mampu mentransformasi niat psikologis menjadi kinerja operasional kreatif. Penggunaan strategi omni-channel, penyelenggaraan briefing digital harian, dan pelatihan adaptif terbukti memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi krisis luar biasa.

3.6 Kerangka Kerja Integratif Sintesis SLR Kreativitas Karyawan

Berdasarkan pembahasan mendalam dari kelima sub-tema di atas, penelitian ini merumuskan sebuah Kerangka Kerja Integratif (Integrative Framework) yang menggambarkan alur proses pembentukan Creative Behavior Karyawan dalam organisasi. Kerangka kerja ini mengintegrasikan 3 tingkatan anteseden: Latar Makro Organisasi, Anteseden Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Interpersonal, yang mentransformasi Kondisi Psikologis Individu hingga menghasilkan Output Kreativitas Kerja.

Tabel 2. Kerangka Kerja Integratif Sintesis Matriks Multi-Level Determinasi Creative Behavior

Tingkatan Analisis	Faktor Determinan Utama	Mekanisme Psikologis & Mediasi	Output & Perilaku Hasil
Tingkat Makro Organisasi	Keadilan Organisasi, Perceived Organizational Support (POS), Budaya Unboss / Agile	Membangun kepercayaan kelembagaan, kepastian distributif, dan rasa aman finansial/karir.	Sikap positif, komitmen organisasi, dan kesiapan untuk beradaptasi.
Tingkat Kepemimpinan	Transformasional, Visioner, Partisipatif, Digital Leadership, Display of Curiosity	Menularkan rasa ingin tahu, memberikan stimulasi intelektual, dan visi yang menginspirasi.	Pemberdayaan bawahan dan keberanian mengeksplorasi cara baru.
Tingkat Lingkungan Sosial	Affective Climate, Workplace Friendliness, Team Support for Innovation	Menciptakan Psychological Safety universal dan mengurangi risiko kerentanan sosial.	Peningkatan Voice Behavior dan partisipasi aktif ekstra-peran (OCB).
Tingkat Individu Karyawan	Motivasi Intrinsik, Psychological Capital (PsyCap), Traits Openness & Conscientiousness	Energi internal untuk pemecahan masalah, daya tahan eksperimen, dan dorongan get-ahead.	Generasi gagasan orisinal dan penyempurnaan ide secara sistematis.
Tingkat Pengetahuan & Hasil	Coopetition Pengetahuan (Sharing vs Hiding terukur), Dukungan Eksekusi Pimpinan	Ketersediaan bahan baku kognitif dan pintu gerbang realisasi inovasi.	Creative Behavior Objektif, Radical/Incremental Creativity, & Kinerja Inovatif Organisasi.

4. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

4.1 Kesimpulan

Penelitian Systematic Literature Review (SLR) ini memberikan sintesis komprehensif mengenai strategi membangkitkan perilaku kreatif (creative behavior) karyawan dalam organisasi berdasarkan analisis terstruktur terhadap 12 studi kunci. Kesimpulan utama dari kajian ini adalah bahwa perilaku kreatif karyawan tidak dapat dihasilkan melalui instruksi tunggal atau paksaan formal, melainkan merupakan hasil dari ekosistem multi-level yang saling mendukung.

Ekosistem ini ditopang oleh 5 pilar utama: (1) Kepemimpinan aktif dan inklusif (transformasional, partisipatif, digital, serta ekspresi curiosity pimpinan) yang bertindak sebagai pemicu dan sumber daya penular; (2) Penguatan faktor psikologis internal karyawan meliputi motivasi intrinsik, modal psikologis (PsyCap), dan motif status get-ahead; (3) Penciptaan rasa aman psikologis (psychological safety) yang ditopang oleh iklim afektif formal dan keakraban tempat kerja; (4) Pengelolaan dinamika pengetahuan seimbang (coopetition) yang memfasilitasi voice behavior dan extra-role creativity; serta (5) Kepastian keadilan organisasi dan dukungan sistemik (POS) yang memberikan fondasi legitimasi institusional.

4.2 Implikasi Manajerial

Bagi para praktisi manajemen, pimpinan organisasi, dan pengembang SDM, temuan SLR ini memberikan beberapa panduan praktis:

1. Transformatif & Curiosity Leadership: Pimpinan hendaknya tidak hanya memberikan instruksi kerja, tetapi secara terbuka menunjukkan rasa ingin tahu, mengajukan pertanyaan eksploratif, dan memberikan stimulasi intelektual bagi tim.

2. Membangun Psychological Safety: Organisasi harus membangun iklim kerja yang toleran terhadap kesalahan eksperimental yang terukur. Kegagalan ide kreatif harus diperlakukan sebagai sarana pembelajaran, bukan objek hukuman sosial.

3. Penerapan Kepemimpinan Inklusif dan Unboss: Mengurangi hambatan birokrasi dan hierarki yang terlalu kaku melalui pendekatan partisipatif, sehingga karyawan di seluruh tingkatan merasa memiliki suara (voice) dalam pengambilan keputusan.

4. Keseimbangan Iklim Kerja Formal & Informal: Mengembangkan program kerja yang tidak hanya menekankan kinerja formal tetapi juga memfasilitasi keakraban di tempat kerja (workplace friendliness) untuk membangun pertukaran sosial yang erat.

5. Keadilan & Pengakuan Sistemik: Memastikan transparansi dalam pembagian imbalan (keadilan distributif) dan memberikan dukungan organisasi nyata (POS) bagi kontribusi ekstra-peran karyawan.

4.3 Implikasi Teoretis

Secara teoretis, artikel ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menyatukan berbagai perspektif yang sebelumnya terpisah—seperti Social Exchange Theory, Social Information Processing Theory, Componential Theory of Creativity, dan Trait Activation Theory—ke dalam satu Kerangka Kerja Integratif multi-level.

4.4 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian SLR ini memiliki keterbatasan pada fokus 12 sumber rujukan utama yang dianalisis. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan bagi para peneliti untuk menguji kerangka kerja integratif ini secara empiris kuantitatif menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) lintas negara (cross-cultural) atau studi spasial komparatif antara sektor industri kreatif, manufaktur, dan layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggarani, N. P. M., & Wibawa, I. M. A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan yang dimoderasi oleh peran motivasi intrinsik. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 13(8), 1746-1755.
- Dhir, S., & Vallabh, P. (2025). Do social relationships at work enhance creativity and innovative behavior? Role of psychological safety. *Acta Psychologica*, 253, 104751. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104751>
- Jaboob, M., Ba Awain, A. M. S., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen. (2024). Analisis pengaruh kepemimpinan visioner terhadap kreativitas karyawan melalui variabel mediasi dan moderasi: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 13(2), 95-100.
- Kottwitz, M. U., Montasser, J. S., Kampa, J., & Otto, K. (2024). The extra mile from extra-role creativity to innovation. *Journal of Creativity*, 34(3), 100073. <https://doi.org/10.1016/j.jocreat.2024.100073>
- Mutonyi, B. R., Fredheim, R., & Slåtten, T. (2025). The role of psychological safety and psychological capital in linking leadership curiosity to employee creative performance. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2458060. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2458060>
- PT Rene Turos Group Study. (2024). Strategi kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia berbasis perilaku kreatif karyawan di PT Rene Turos Group. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 45-58.
- Shaw, A., & Choi, J. (2023). Get creative to get ahead? How personality contributes to creative performance and perceptions by supervisors at work. *Acta Psychologica*, 233, 103835. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103835>
- Song, L., Rahman, M. M., & Hossain, M. A. (2025). Participative leadership and followers' radical creativity: The mediating role of psychological safety and moderating role of collaborative relationships. *BMC Psychology*, 13, 604. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02950-3>
- Transportation Sector Study. (2024). Pengaruh transformational leadership, perceived organizational support, dan organizational citizenship behavior terhadap employee

creativity di sektor transportasi Jakarta. *Jurnal Logistik Dan Transportasi Indonesia*, 12(2), 387-395.

Yao, G., Zhao, H., Hu, Y., & Zhang, X. (2023). Knowledge sharing, knowledge hiding, and employees' creative behaviors: A coopetition perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100447. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100447>

Yolanda, D. E., & Sidik, A. R. (2023). Pengaruh digital leadership terhadap kreativitas dan kinerja karyawan milenial dengan moderasi Leader-Member Exchange (LMX). *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 4(2), 112-125.