

## MOTIVASI KERJA DAN CREATIVE BEHAVIOR DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN: SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Rendy Bagus Pratama<sup>1</sup>, Siti Alfiyatun Nuriyah<sup>2</sup>, Selia Ariya Marsyah<sup>3</sup>, Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Trunodjoyo Madura

Email: [1rendybaguspratama27@gmail.com](mailto:1rendybaguspratama27@gmail.com), [2sitialfiya83@gmail.com](mailto:2sitialfiya83@gmail.com), [3seliascc@gmail.com](mailto:3seliascc@gmail.com),

### ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam keberhasilan organisasi. Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan dalam mencapai kinerja, sedangkan *creative behavior* berkaitan dengan kemampuan menghasilkan dan menerapkan gagasan baru dalam pekerjaan. Penelitian ini bertujuan mengkaji hubungan motivasi kerja, *creative behavior*, dan kinerja karyawan melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR). Kajian dilakukan terhadap artikel nasional dan internasional yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi kerja secara umum berkaitan dengan kinerja, tetapi hubungannya dengan *creative behavior* belum konsisten. *Intrinsic motivation*, *creative self-efficacy*, kepemimpinan, dukungan organisasi, penghargaan, dan *work engagement* menjadi faktor yang dapat mendukung kreativitas karyawan. Dengan demikian, hubungan motivasi, *creative behavior*, dan kinerja bersifat multidimensional serta dipengaruhi oleh kondisi individu dan organisasi.

**Kata kunci:** motivasi kerja, *creative behavior*, *employee creativity*, kinerja karyawan, *systematic literature review*.

### ABSTRACT

Employee performance is an important aspect of organizational success. Work motivation can encourage employees to achieve better performance, while *creative behavior* relates to the ability to generate and apply new ideas at work. This study aims to examine the relationship between work motivation, *creative behavior*, and employee performance through a *Systematic Literature Review* (SLR) approach. The review analyzes relevant national and international articles. The findings show that work motivation is generally related to employee performance, but its relationship with *creative behavior* is not always consistent. *Intrinsic motivation*, *creative self-efficacy*, leadership, organizational support, rewards, and *work engagement* can

### Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 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/)

support employee creativity. Therefore, the relationship between motivation, *creative behavior*, and performance is multidimensional and influenced by individual and organizational conditions.

**Keywords:** work motivation, *creative behavior*, *employee creativity*, employee performance, systematic literature review.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting dalam organisasi karena karyawan berperan dalam menjalankan aktivitas, mencapai tujuan, dan menentukan keberlangsungan organisasi. Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan karena berkaitan dengan hasil pekerjaan, produktivitas, efektivitas, dan pencapaian tujuan organisasi. (Hartono & Anshori, 2020) menunjukkan bahwa karyawan memiliki peran aktif dalam menjalankan kegiatan organisasi sehingga kualitas sumber daya manusia dan kinerja perlu terus diperhatikan dan ditingkatkan.

Perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi menyebabkan organisasi menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, tetapi juga membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi, memecahkan masalah, serta menghasilkan gagasan baru. ALEssa dan Durugbo melalui *systematic review* mengenai *innovative work behavior* menjelaskan bahwa perilaku inovatif karyawan berkaitan dengan proses menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan inovatif yang dapat mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Dalam kondisi tersebut, motivasi kerja menjadi salah satu aspek yang penting. Motivasi dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaan, mencapai tujuan, dan mempertahankan usaha dalam menyelesaikan tugas. (Hartono & Anshori, 2020) menemukan bahwa kerja keras, kerja cerdas, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen asuransi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi dapat menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan.

Temuan serupa juga terlihat dalam penelitian (Aulia & Anshori, 2022) pada karyawan KSPPS BMT NU Jawa Timur di Kecamatan Gapura. Penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh melalui perilaku kreatif pemimpin sebagai variabel intervening.

Selain motivasi kerja, kreativitas dan perilaku kreatif juga semakin penting dalam lingkungan kerja. Karyawan yang mampu menghasilkan gagasan baru dapat membantu organisasi menyelesaikan permasalahan dan melakukan penyesuaian terhadap perubahan. Konsep *employee creativity* dalam literatur umumnya berkaitan dengan kemampuan menghasilkan gagasan yang baru dan berguna bagi pekerjaan atau organisasi. (Chen dkk., 2025), misalnya, menjelaskan bahwa *creative self-efficacy* dan *intrinsic motivation for creativity* merupakan dua faktor penting yang berkaitan dengan kreativitas karyawan. Hasil penelitian mereka juga

menunjukkan adanya hubungan dua arah antara *creative self-efficacy* dan *intrinsic motivation for creativity* dalam membentuk kreativitas karyawan.

Hubungan motivasi dengan kreativitas juga didukung oleh penelitian (Yesuf dkk., 2023). Penelitian terhadap 307 peneliti pada lembaga penelitian pertanian di Ethiopia menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berperan sebagai mekanisme dalam hubungan beberapa faktor individual dan orientasi kerja dengan kreativitas karyawan. Penelitian tersebut menemukan bahwa *creativity-relevant processes*, *career orientation*, dan *calling orientation* berhubungan positif dengan kreativitas, sementara *intrinsic motivation* berperan sebagai mediator pada beberapa hubungan tersebut.

Namun, hubungan antara motivasi dan kreativitas tidak selalu sederhana. Penelitian (Lin dkk., 2022) menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik yang berkaitan dengan kreativitas dapat mendorong kreativitas melalui *intrinsic motivation*, dan hubungan tersebut menjadi lebih kuat ketika kualitas hubungan pemimpin dan karyawan tinggi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak selalu berdiri sendiri, tetapi dapat bekerja melalui proses motivasi internal dan kondisi hubungan dalam organisasi.

Penelitian (Aldabbas dkk., 2025) juga menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik dapat memengaruhi kreativitas karyawan melalui *perceived organizational support* dan *work engagement*. Selain itu, *intrinsic motivation* memoderasi hubungan antara *work engagement* dan kreativitas. Dengan demikian, hubungan motivasi dan kreativitas dapat melibatkan beberapa mekanisme organisasi dan psikologis.

Di sisi lain, penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang berbeda mengenai hubungan motivasi kerja dengan *creative behavior*. (Isa Anshor dkk., 2022) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*. Namun, penelitian (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menunjukkan bahwa *employee motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*, meskipun *creative behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil tersebut menjadi alasan penting untuk melakukan kajian literatur. Tidak semua penelitian memandang motivasi sebagai faktor yang secara langsung menghasilkan kreativitas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi perlu diterjemahkan melalui faktor lain seperti *intrinsic motivation*, *creative self-efficacy*, dukungan pemimpin, *work engagement*, dan *organizational support*. Penelitian (Xu & Yang, 2024), misalnya, menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* memediasi hubungan *critical thinking disposition* dengan *employee innovative behavior*, sementara dukungan supervisor terhadap inovasi memperkuat hubungan tersebut.

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa jenis motivasi dapat memberikan pengaruh yang berbeda terhadap perilaku kerja. (Ren dkk., 2021) menemukan bahwa *autonomous motivation* berpengaruh positif terhadap *work performance* dan *innovative work behavior*, sedangkan *controlled motivation* berpengaruh positif terhadap *work performance*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa bentuk motivasi perlu diperhatikan ketika menjelaskan hubungan motivasi dengan perilaku inovatif dan kinerja.

Selain itu, (Adriyanto & Prasetyo, 2021) menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, sedangkan perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif dapat memediasi hubungan *intrinsic motivation* dengan produktivitas kerja.

Hubungan tersebut semakin diperkuat oleh (K & Ranjit, 2022), yang menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap *employee creativity* dan *job performance*, sementara *employee creativity* juga berpengaruh terhadap *job performance*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dapat menjadi mediator dalam hubungan *intrinsic motivation* dengan kinerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini melakukan *Systematic Literature Review* untuk mengidentifikasi pola hubungan motivasi kerja, *creative behavior*, dan kinerja karyawan, membandingkan hasil penelitian terdahulu, serta menemukan kesenjangan penelitian yang masih dapat dikembangkan.

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang membuat individu bersedia mengarahkan usaha dan mempertahankan perilakunya untuk mencapai tujuan pekerjaan. Motivasi dapat berasal dari faktor internal maupun eksternal. Faktor internal dapat berupa ketertarikan terhadap pekerjaan, kepuasan, pencapaian, dan dorongan untuk berkembang, sedangkan faktor eksternal dapat berupa penghargaan, kompensasi, fasilitas, pengakuan, serta dukungan organisasi.

(Putri Meliana Santoso & Mochammad Isa Anshori, 2024) menunjukkan bahwa motivasi karyawan perbankan dapat berasal dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik, dukungan lingkungan kerja, serta minat terhadap pekerjaan. Motivasi juga dapat diperkuat melalui fasilitas, kompensasi, tunjangan, bonus, dan apresiasi dari atasan.

(Hartono & Anshori, 2020) juga menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut, motivasi dikaitkan dengan kebutuhan fisik, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.

Dalam konteks kreativitas, motivasi memiliki bentuk yang lebih spesifik. *Intrinsic motivation for creativity* menggambarkan dorongan internal untuk melakukan aktivitas kreatif karena aktivitas tersebut dianggap menarik, menyenangkan, atau memberikan kepuasan. (Taylor & Kaufman, 2021) menunjukkan bahwa motivasi kreatif dapat dipahami sebagai konstruk yang memiliki dimensi intrinsik, ekstrinsik, dan amotivasi.

(Yesuf dkk., 2023) juga menunjukkan pentingnya *intrinsic motivation* dalam proses kreativitas. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan karakteristik individu dan orientasi kerja dengan kreativitas karyawan.

Dengan demikian, motivasi kerja dalam kajian ini tidak hanya dipahami sebagai dorongan untuk bekerja, tetapi juga mencakup dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang dapat memengaruhi kreativitas dan kinerja.

## 2. Creative Behavior dan Employee Creativity

*Creative behavior* merupakan perilaku karyawan dalam menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan gagasan baru yang bermanfaat dalam pekerjaan. Konsep ini memiliki keterkaitan dengan *employee creativity* dan *innovative work behavior*, meskipun ketiganya tidak sepenuhnya identik.

(AlEsa & Durugbo, 2022) menjelaskan bahwa *innovative work behavior* merupakan perilaku kompleks yang mencakup menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan inovatif. Kajian sistematis tersebut menunjukkan bahwa perilaku inovatif dipengaruhi oleh berbagai faktor individu, pekerjaan, dan organisasi

(Oktavia & Anshori, 2022) menemukan bahwa perilaku kreatif karyawan dipengaruhi faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang ditemukan meliputi keinginan memperoleh promosi, penghargaan atau gaji, dan pengakuan atas kinerja. Faktor eksternal dapat berasal dari lingkungan dan keluarga. Kurangnya motivasi, kepemimpinan yang kurang mendukung, serta kurangnya pelatihan kreativitas dapat menjadi hambatan.

Penelitian (Chen dkk., 2025) memperkuat perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa *creative self-efficacy* dan *intrinsic motivation for creativity* berperan dalam membentuk kreativitas karyawan. Penelitian tersebut menemukan hubungan positif antara kedua faktor tersebut dan kreativitas, dengan beberapa mekanisme seperti *resilience* dan *creative process engagement*.

## 3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. (Hartono & Anshori, 2020) mengaitkan kinerja dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen.

Motivasi dapat mendukung kinerja karena karyawan yang memiliki dorongan kerja dapat menunjukkan usaha yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan. (Hartono & Anshori, 2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen asuransi

Namun, kinerja tidak hanya dipengaruhi motivasi. Kemampuan beradaptasi dan menghasilkan gagasan baru juga dapat menjadi bagian penting dalam kondisi kerja yang berubah. Hal ini sejalan dengan kajian (AlEsa & Durugbo, 2022) yang menempatkan perilaku inovatif sebagai bagian penting dalam membantu organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan mempertahankan keberlanjutan organisasi.

## 4. Hubungan Motivasi, Creative Behavior, dan Kinerja

Secara konseptual, motivasi dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencapai tujuan, sedangkan *creative behavior* dapat menjadi bentuk perilaku yang menunjukkan bagaimana dorongan tersebut diwujudkan dalam pekerjaan.

(Isa Anshor dkk., 2022) menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*, motivasi berpengaruh terhadap kinerja, dan *creative behavior* juga berpengaruh terhadap kinerja. Temuan ini memberikan dukungan terhadap pola hubungan:

Motivasi Kerja → Creative Behavior → Kinerja Karyawan

Hubungan tersebut juga didukung oleh (Adriyanto & Prasetyo, 2021), yang menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan perilaku inovatif

berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Selain itu, (K & Ranjit, 2022) menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap *employee creativity* dan *job performance*, sedangkan *employee creativity* juga berpengaruh terhadap *job performance*. Temuan tersebut memperkuat kemungkinan bahwa kreativitas atau perilaku inovatif dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan motivasi dengan hasil kerja.

Penelitian (Ren dkk., 2021) juga menunjukkan bahwa *autonomous motivation* dapat memprediksi *work performance* dan *innovative work behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan motivasi dengan perilaku kerja dapat berbeda berdasarkan bentuk motivasi yang dimiliki karyawan.

Namun, pola tersebut tidak selalu ditemukan pada penelitian lain. (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menunjukkan bahwa *employee motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*, meskipun *creative behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian internasional menunjukkan bahwa hubungan motivasi dan kreativitas dapat berlangsung melalui mekanisme tertentu. (Yesuf dkk., 2023) menunjukkan peran mediasi *intrinsic motivation*, sedangkan (Lin dkk., 2022) menemukan bahwa *intrinsic motivation* memediasi hubungan *creativity-contingent extrinsic rewards* dengan kreativitas

Dengan demikian, hubungan motivasi, *creative behavior*, dan kinerja tidak sebaiknya dipahami sebagai hubungan yang selalu langsung. Hubungan tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis, kepemimpinan, dukungan organisasi, dan karakteristik pekerjaan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **Systematic Literature Review (SLR)** untuk mengidentifikasi, mengkaji, membandingkan, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu mengenai motivasi kerja, *creative behavior*, kreativitas karyawan, dan kinerja karyawan. Pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih terstruktur mengenai perkembangan penelitian, hubungan antarvariabel, serta perbedaan hasil penelitian yang telah dilakukan. Tahapan penelitian meliputi penentuan sumber data, penyusunan kata kunci pencarian, penetapan kriteria inklusi dan eksklusi, proses seleksi artikel, analisis artikel, dan penyajian hasil penelitian.

### 1. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berupa artikel ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan hubungan motivasi kerja, *creative behavior*, *employee creativity*, *innovative work behavior*, dan kinerja karyawan. Berdasarkan proses pemilihan dan relevansi terhadap fokus kajian, diperoleh 22 artikel yang digunakan sebagai sumber utama dalam sintesis penelitian.

Artikel yang dikaji terdiri atas penelitian nasional dan internasional dengan berbagai konteks organisasi, metode penelitian, serta hubungan antarvariabel. Artikel nasional mencakup penelitian Hartono dan Anshori (2019), Oktavia dan Anshori (2021), Anshori, Eliana dan Suaedi (2022), Aulia dan Anshori (2022), Santoso dan Anshori (2024), Nur Muhammad dan Anshori (2024), serta Anshori et al. (2026).

Artikel internasional mencakup penelitian Siyal et al. (2021), Taylor dan Kaufman (2021), Ren et al. (2021), Lin et al. (2022), Messmann et al. (2022), AlEssa dan Durugbo (2022), Jnaneswar dan Ranjit (2022), Xu et al. (2022), Yesuf et al. (2023), Aldabbas et al. (2024), Park et al. (2024), Xu dan Yang (2024), Liu et al. (2024), serta Chen et al. (2025).

2. Kata Kunci Pencarian

Pencarian artikel dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris yang disesuaikan dengan tujuan dan fokus penelitian. Penggunaan kata kunci dalam dua bahasa dilakukan untuk memperoleh sumber penelitian yang lebih relevan dan mencakup literatur nasional maupun internasional. Kata kunci yang digunakan antara lain “motivasi kerja”, “work motivation”, “intrinsic motivation”, “creative behavior”, “employee creativity”, “innovative work behavior”, “kinerja karyawan”, dan “employee performance”. Kata kunci tersebut dikombinasikan sesuai dengan kebutuhan pencarian, terutama untuk menemukan penelitian yang membahas hubungan antara motivasi, kreativitas atau perilaku kreatif, dan kinerja karyawan.

Pencarian juga diarahkan pada kombinasi kata kunci yang berkaitan dengan faktor pendukung kreativitas, seperti *creative self-efficacy*, *organizational support*, *leadership*, *work engagement*, dan *extrinsic rewards*. Penggunaan kombinasi tersebut membantu mengidentifikasi penelitian yang menjelaskan mekanisme atau faktor yang dapat memperkuat hubungan antara motivasi dan kreativitas karyawan.

3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Pemilihan artikel dilakukan menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan bahwa sumber yang dianalisis memiliki kesesuaian dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi digunakan untuk menentukan artikel yang dapat digunakan dalam kajian, sedangkan kriteria eksklusi digunakan untuk mengeluarkan sumber yang tidak sesuai dengan fokus penelitian.

Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Artikel

| Kriteria         | Inklusi                                                                                                                      | Eksklusi                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Jenis sumber     | Artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional                                                                             | Buku, skripsi, tesis, disertasi, prosiding, atau sumber nonilmiah |
| Fokus penelitian | Motivasi kerja, intrinsic motivation, creative behavior, employee creativity, innovative work behavior, dan kinerja karyawan | Artikel yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian              |
| Relevansi        | Membahas hubungan atau faktor yang berkaitan dengan motivasi, kreativitas, perilaku inovatif, dan kinerja                    | Tidak memiliki hubungan dengan variabel atau fokus kajian         |
| Ketersediaan     | Artikel yang dapat diakses dan memiliki informasi penelitian yang memadai                                                    | Artikel yang informasinya tidak lengkap                           |

|                  |                                                                    |                                                                                |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Tahun publikasi  | Artikel yang sesuai dengan rentang dan kebutuhan kajian penelitian | Artikel di luar batas tahun yang ditetapkan atau tidak relevan secara temporal |
| Jenis penelitian | Penelitian empiris dan systematic review yang relevan              | Artikel opini atau tulisan yang tidak memiliki dasar penelitian yang sesuai    |

Berdasarkan kriteria tersebut, artikel yang dipilih kemudian diperiksa kembali kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Pemeriksaan dilakukan dengan memperhatikan tujuan penelitian, variabel yang digunakan, metode penelitian, serta hasil penelitian yang dilaporkan dalam setiap artikel.

#### 4. Tahapan Seleksi Artikel (PRISMA Flow Diagram)

Tahapan seleksi artikel mengacu pada prinsip Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). PRISMA digunakan sebagai kerangka untuk menggambarkan proses seleksi literatur secara sistematis, mulai dari identifikasi sumber, penyaringan artikel, pemeriksaan kelayakan, hingga penentuan artikel yang digunakan dalam analisis.

Proses seleksi dilakukan melalui beberapa tahap. Tahap pertama adalah identifikasi artikel yang memiliki keterkaitan dengan kata kunci penelitian. Tahap kedua adalah penyaringan berdasarkan judul dan abstrak untuk melihat kesesuaian awal dengan topik. Tahap ketiga adalah pemeriksaan kelayakan melalui isi artikel secara lebih mendalam berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Tahap terakhir adalah penentuan artikel yang memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber dalam sintesis penelitian.

Gambar 1. PRISMA Flow Diagram Seleksi Artikel

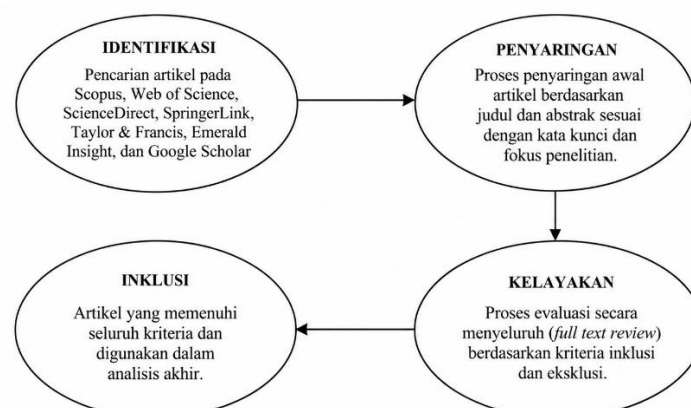


Diagram tersebut menunjukkan alur seleksi artikel yang digunakan dalam penelitian. Karena penelitian ini menggunakan artikel yang telah dipilih berdasarkan kesesuaian dengan fokus kajian, jumlah pada setiap tahap seleksi harus disesuaikan dengan proses pencarian dan penyaringan artikel yang benar-benar dilakukan.

## 5. Proses Analisis

Analisis artikel dilakukan secara bertahap melalui proses identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan sintesis. Pada tahap identifikasi, setiap artikel yang telah dipilih diperiksa berdasarkan fokus penelitian, tujuan, variabel, metode, serta hasil utama yang berkaitan dengan motivasi kerja, *creative behavior*, dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, artikel dikelompokkan berdasarkan hubungan atau tema yang dibahas. Pengelompokan meliputi hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, hubungan motivasi kerja dengan *creative behavior*, peran *intrinsic motivation* terhadap kreativitas, hubungan *creative behavior* dengan kinerja, serta peran kepemimpinan, dukungan organisasi, penghargaan, dan faktor individu terhadap kreativitas.

Tahap berikutnya adalah membandingkan hasil penelitian untuk melihat persamaan dan perbedaan temuan. Perbandingan dilakukan dengan memperhatikan konteks penelitian, karakteristik responden, metode yang digunakan, variabel yang diteliti, serta hasil hubungan antarvariabel. Hasil perbandingan kemudian disintesis untuk menemukan pola temuan yang konsisten maupun hasil yang berbeda.

Melalui proses tersebut, penelitian juga mengidentifikasi *research gap*, khususnya mengenai ketidakkonsistenan hubungan antara motivasi kerja dan *creative behavior* serta faktor-faktor yang dapat menjelaskan hubungan tersebut.

## 6. Penyajian Hasil

Hasil kajian disajikan secara deskriptif-komparatif melalui tabel dan narasi. Penyajian secara deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik artikel yang dikaji, sedangkan analisis komparatif digunakan untuk membandingkan hasil penelitian dari berbagai artikel.

Artikel yang telah dipilih dianalisis berdasarkan identitas penelitian, tujuan penelitian, metode yang digunakan, variabel utama, konteks penelitian, dan hasil penelitian. Temuan kemudian dikelompokkan berdasarkan fokus kajian, yaitu motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja terhadap *creative behavior*, peran *intrinsic motivation* terhadap kreativitas, *creative behavior* terhadap kinerja, serta faktor kepemimpinan, dukungan organisasi, penghargaan, dan faktor individu.

Penyajian hasil tidak hanya berupa rangkuman penelitian terdahulu, tetapi juga membandingkan temuan untuk mengetahui pola hubungan yang muncul. Dari perbandingan tersebut kemudian diidentifikasi persamaan, perbedaan, hasil yang konsisten maupun tidak konsisten, serta *research gap* yang dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### • Hasil Penelitian

Hasil *Systematic Literature Review* menunjukkan bahwa penelitian mengenai motivasi kerja, *creative behavior*, kreativitas karyawan, dan kinerja dilakukan pada berbagai konteks organisasi dan menggunakan metode penelitian yang beragam. Penelitian nasional mencakup sektor asuransi, perbankan, lembaga keuangan, dan organisasi lainnya, sedangkan penelitian internasional mencakup sektor ritel, manufaktur, pertanian, penelitian dan pengembangan, pendidikan, serta organisasi berbasis teknologi.

Berdasarkan hasil seleksi literatur, terdapat 22 artikel yang digunakan dalam analisis. Artikel tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja secara umum memiliki hubungan dengan kinerja, tetapi hubungan motivasi dengan *creative behavior* menunjukkan hasil yang lebih beragam. Selain itu, *intrinsic motivation*, *creative self-efficacy*, *critical thinking*, kepemimpinan, dukungan organisasi, penghargaan, dan *work engagement* menjadi faktor yang banyak muncul dalam menjelaskan kreativitas dan perilaku inovatif karyawan.

**Tabel 2. Sintesis Penelitian Terdahulu**

| No. | Penulis (Tahun)                 | Judul Artikel                                                                                                  | Metode Penelitian | Hasil Penelitian                                                                                                                     |
|-----|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Hartono & Anshori (2019)        | Peran Kerja Keras dan Kerja Cerdas melalui Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Agent Asuransi   | Kuantitatif       | Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.                                                                  |
| 2   | Oktavia & Anshori (2021)        | Perilaku Kreatif Karyawan dalam Mempertahankan Kinerja pada Masa New Normal di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir      | Kuantitatif       | Promosi, penghargaan, gaji, dan pengakuan dapat mendorong perilaku kreatif.                                                          |
| 3   | Anshori, Eliana & Suaedi (2022) | Creative Behavior Mediates Learning Orientation, Knowledge Sharing, Motivation on Insurance                    | Kuantitatif       | Motivasi berpengaruh terhadap creative behavior, dan creative behavior berpengaruh terhadap kinerja.                                 |
| 4   | Aulia & Anshori (2022)          | Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Kreatif Pemimpin                            | Kuantitatif       | Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui perilaku kreatif pemimpin.                                                             |
| 5   | Santoso & Anshori (2024)        | Peran Motivasi Kerja pada Karyawan Perusahaan Perbankan                                                        | Kualitatif        | Motivasi mendukung kinerja dan produktivitas karyawan.                                                                               |
| 6   | Nur Muhammad & Anshori (2024)   | Pengaruh Kepemimpinan Kolaboratif dan Perilaku Kreatif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Intrinsik     | Kuantitatif       | Menunjukkan hubungan kepemimpinan, perilaku kreatif, motivasi intrinsik, dan kinerja, dengan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten.  |
| 7   | Ren, Zhang & Wei (2021)         | Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour | Kuantitatif       | Autonomous motivation memprediksi kinerja dan perilaku kerja inovatif, sedangkan controlled motivation berpengaruh terhadap kinerja. |

|    |                              |                                                                                                                |                        |                                                                                                                                      |
|----|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Siyal et al. (2021)          | How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees?                                               | Kuantitatif            | Inclusive leadership mendukung perilaku inovatif dan kreativitas melalui intrinsic motivation.                                       |
| 9  | Taylor & Kaufman (2021)      | The Creative Trait Motivation Scales                                                                           | Pengembangan skala     | Motivasi kreatif terdiri atas dimensi intrinsik, ekstrinsik, dan amotivasi.                                                          |
| 10 | Lin et al. (2022)            | Sparking Creativity Using Extrinsic Rewards                                                                    | Eksperimen/Kuantitatif | Penghargaan ekstrinsik yang terkait kreativitas dapat meningkatkan kreativitas melalui intrinsic motivation.                         |
| 11 | Messmann et al. (2022)       | The Role of Basic Psychological Needs Satisfaction in Transformational Leadership and Innovative Work Behavior | Kuantitatif            | Kepemimpinan dan pemenuhan kebutuhan psikologis mendukung perilaku inovatif.                                                         |
| 12 | AlEssa & Durugbo (2022)      | Systematic Review of Innovative Work Behavior Concepts and Contributions                                       | Systematic Review      | Innovative work behavior mencakup menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan gagasan inovatif.                                     |
| 13 | Jnaneswar & Ranjit (2022)    | Explicating Intrinsic Motivation's Impact on Job Performance: Employee Creativity as a Mediator                | Kuantitatif            | Intrinsic motivation memengaruhi kreativitas dan kinerja; kreativitas memediasi sebagian hubungan motivasi intrinsik dengan kinerja. |
| 14 | Xu, Wang & Suntrayuth (2022) | Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior                                   | Kuantitatif            | Intrinsic motivation dan psychological safety memediasi hubungan iklim organisasi dan orientasi inovasi dengan perilaku inovatif.    |
| 15 | Yesuf et al. (2023)          | Factors Affecting Employees' Creativity                                                                        | Kuantitatif            | Intrinsic motivation berperan sebagai mekanisme dalam hubungan faktor individu dan orientasi kerja dengan kreativitas.               |
| 16 | Aldabbas et al. (2024)       | Extrinsic Rewards for Employee Creativity?                                                                     | Kuantitatif            | Penghargaan ekstrinsik berhubungan dengan kreativitas melalui organizational support dan work engagement.                            |

|    |                             |                                                                                                          |                   |                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17 | Park et al. (2024)          | Daily Idea Generation and Employee Creative Performance                                                  | Daily/field study | Daily idea generation berkaitan dengan employee creative performance.                                                                            |
| 18 | Xu & Yang (2024)            | Effect of Critical Thinking Disposition on Employee Innovative Behavior                                  | Kuantitatif       | Critical thinking disposition berkaitan dengan perilaku inovatif melalui intrinsic motivation.                                                   |
| 19 | Liu et al. (2024)           | Leader Humility and Employees' Creative Performance                                                      | Kuantitatif       | Humble leadership berhubungan positif dengan creative performance melalui intrinsic motivation dan work engagement.                              |
| 20 | Chen et al. (2025)          | Competence Drives Interest or Vice Versa?                                                                | Kuantitatif       | Creative self-efficacy dan intrinsic motivation for creativity memiliki hubungan timbal balik dalam membentuk kreativitas.                       |
| 21 | Adriyanto & Prasetyo (2021) | Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif | Kuantitatif/SEM   | Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap perilaku inovatif; perilaku inovatif berpengaruh terhadap produktivitas dan memediasi hubungan tersebut. |
| 22 | Anshori et al. (2026)       | Determinants of Employee Performance in the Banking Sector                                               | Kuantitatif       | Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap creative behavior, tetapi creative behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.  |

Berdasarkan Tabel, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi kerja secara umum berkaitan dengan kinerja karyawan, tetapi hubungan motivasi dengan *creative behavior* menunjukkan hasil yang lebih beragam. Beberapa penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap perilaku kreatif atau inovatif, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa hubungan tersebut berlangsung melalui *intrinsic motivation*, *employee creativity*, *psychological safety*, atau faktor organisasi lainnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan motivasi, kreativitas, dan kinerja tidak bersifat sederhana, tetapi dipengaruhi oleh mekanisme psikologis dan kondisi organisasi.

- **Pembahasan**

1. **Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian nasional menunjukkan kecenderungan hubungan positif antara motivasi dan kinerja. (Hartono & Anshori, 2020) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja agen asuransi. (Aulia & Anshori, 2022) juga menemukan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. (Putri

Meliana Santoso & Mochammad Isa Anshori, 2024) menunjukkan bahwa motivasi berperan dalam mendukung kinerja dan produktivitas karyawan perbankan.

Temuan tersebut diperkuat oleh (Ren dkk., 2021) yang menunjukkan bahwa *autonomous motivation* berpengaruh positif terhadap *work performance*, sedangkan *controlled motivation* juga berpengaruh terhadap kinerja. (K & Ranjit, 2022) juga menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap *job performance*. Dengan demikian, jenis motivasi menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam memahami hubungan motivasi dengan kinerja.

## 2. Motivasi Kerja terhadap *Creative Behavior*

Hubungan motivasi dengan *creative behavior* menunjukkan hasil yang lebih beragam dibandingkan hubungan motivasi dengan kinerja. (Isa Anshor dkk., 2022) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*. Sebaliknya, (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menemukan bahwa *employee motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*.

Temuan yang berbeda terlihat pada penelitian (Ren dkk., 2021), yang membedakan motivasi menjadi *autonomous motivation* dan *controlled motivation*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *autonomous motivation* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa jenis motivasi dapat menjadi salah satu alasan munculnya perbedaan hasil penelitian mengenai hubungan motivasi dengan perilaku kreatif dan inovatif.

(Adriyanto & Prasetyo, 2021) juga menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif, sedangkan perilaku inovatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa motivasi intrinsik dapat lebih dekat hubungannya dengan perilaku kreatif atau inovatif dibandingkan motivasi kerja secara umum.

Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja saja belum tentu cukup untuk menghasilkan perilaku kreatif. Jenis motivasi, kemampuan kreatif, kesempatan, serta lingkungan kerja perlu diperhatikan dalam menjelaskan munculnya *creative behavior*.

## 3. Peran *Intrinsic Motivation* terhadap Kreativitas

*Intrinsic motivation* menjadi salah satu faktor penting dalam menjelaskan kreativitas. (Yesuf dkk., 2023) menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berperan dalam hubungan antara faktor individu dan kreativitas. (Lin dkk., 2022) menemukan bahwa *creativity-contingent extrinsic rewards* dapat meningkatkan kreativitas melalui *intrinsic motivation*. (Aldabbas dkk., 2025) juga menunjukkan keterkaitan penghargaan ekstrinsik, *perceived organizational support*, *work engagement*, dan kreativitas.

(K & Ranjit, 2022) memberikan temuan yang relevan dengan hubungan tersebut. Penelitian terhadap 346 karyawan industri ritel di India menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap *employee creativity* dan *job performance*, sedangkan *employee creativity* juga berpengaruh terhadap *job performance*. Kreativitas karyawan ditemukan memediasi sebagian hubungan antara *intrinsic motivation* dan kinerja.

(Xu dkk., 2022) juga menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* menjadi salah satu mediator penting dalam hubungan iklim organisasi dan orientasi inovasi dengan *innovative work behavior*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* dan *psychological safety* memiliki peran penting dalam menjelaskan perilaku inovatif karyawan.

Dengan demikian, tambahan penelitian tersebut semakin memperkuat temuan bahwa *intrinsic motivation* merupakan salah satu mekanisme penting yang dapat menjelaskan bagaimana kondisi individu dan organisasi dapat berkembang menjadi kreativitas atau perilaku inovatif.

#### 4. *Creative Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan positif antara *creative behavior* dan kinerja. (Isa Anshor dkk., 2022) serta (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) menemukan bahwa *creative behavior* berpengaruh terhadap kinerja. Namun, penelitian Nur Muhammad dan Anshori (2024) menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten.

(Park dkk., 2024) menunjukkan bahwa *daily idea generation* berkaitan dengan *employee creative performance*. (AlEssa & Durugbo, 2022) juga menjelaskan bahwa *innovative work behavior* mencakup menghasilkan, memperkenalkan, dan menerapkan ide inovatif. Hal tersebut menunjukkan bahwa kreativitas akan lebih relevan terhadap kinerja ketika gagasan yang dihasilkan dapat diterapkan dalam pekerjaan.

Temuan (K & Ranjit, 2022) memperkuat hubungan tersebut karena *employee creativity* ditemukan berpengaruh terhadap *job performance* dan menjadi mediator sebagian dalam hubungan *intrinsic motivation* dengan kinerja. (Adriyanto & Prasetyo, 2021) juga menemukan bahwa perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kreativitas dan perilaku inovatif dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan dorongan internal karyawan dengan hasil kerja. Namun, penerapan gagasan kreatif tetap dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kesempatan karyawan untuk menggunakan gagasannya dalam pekerjaan.

#### 5. Peran Kepemimpinan dan Dukungan Organisasi

Kreativitas tidak hanya bergantung pada karakteristik individu. (Siyal dkk., 2021) menunjukkan bahwa *inclusive leadership* mendukung *innovative work behavior* dan kreativitas melalui *intrinsic motivation*. (Messmann dkk., 2022) juga menunjukkan pentingnya kepemimpinan dan pemenuhan kebutuhan psikologis dalam mendukung perilaku inovatif. (Xu & Yang, 2024) menunjukkan bahwa *supervisor support for innovation* dapat memperkuat hubungan *critical thinking disposition*, *intrinsic motivation*, dan *innovative behavior*.

(Liu dkk., 2024) menunjukkan bahwa *humble leadership* berhubungan positif dengan *creative performance*. Hubungan tersebut berlangsung melalui *intrinsic motivation* dan *work engagement*, termasuk sebagai mekanisme mediasi berurutan. Penelitian tersebut menggunakan data dua tahap dari 350 karyawan dan supervisor pada sektor telekomunikasi di Pakistan.

Temuan ini memperkuat penelitian (Siyal dkk., 2021) dan (Messmann dkk., 2022) bahwa kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pemberian arahan, tetapi juga dapat menciptakan kondisi psikologis yang mendorong motivasi dan kreativitas karyawan.

#### 6. Peran Penghargaan dan Faktor Eksternal

Penghargaan merupakan salah satu faktor eksternal yang berkaitan dengan motivasi dan kreativitas. (Lin dkk., 2022) menemukan bahwa *creativity-contingent extrinsic rewards* dapat meningkatkan kreativitas melalui *intrinsic motivation*. (Aldabbas dkk., 2025) menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik dapat memengaruhi kreativitas melalui *perceived organizational support* dan *work engagement*. Hasil tersebut juga sejalan dengan (Oktavia & Anshori, 2022) yang menemukan bahwa promosi, penghargaan, gaji, dan pengakuan dapat menjadi faktor yang mendorong perilaku kreatif.

#### 7. *Creative Self-Efficacy*, *Critical Thinking*, dan Faktor Individu

Selain motivasi, faktor individu juga memiliki peran dalam membentuk perilaku kreatif. (Chen dkk., 2025) menunjukkan adanya hubungan antara *creative self-efficacy* dan *intrinsic motivation for creativity*. (Xu & Yang, 2024) menunjukkan bahwa *critical thinking disposition* berhubungan dengan *innovative behavior* melalui *intrinsic motivation*. (Taylor & Kaufman, 2021) menunjukkan bahwa motivasi kreatif memiliki dimensi intrinsik, ekstrinsik, dan amotivasi.

Penelitian (K & Ranjit, 2022) menunjukkan bahwa faktor internal berupa *intrinsic motivation* dapat diterjemahkan menjadi kreativitas karyawan yang kemudian berkaitan dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor individu tidak hanya berperan dalam menghasilkan ide, tetapi juga dapat menjadi bagian dari mekanisme yang menghubungkan motivasi dengan hasil kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa perilaku kreatif merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan lingkungan. Oleh karena itu, motivasi kerja perlu dilihat bersama kemampuan, keyakinan diri, pola berpikir, dan dukungan organisasi.

#### 8. Perbedaan Hasil Penelitian

Hasil kajian terhadap 22 artikel menunjukkan beberapa perbedaan hasil penelitian. Pertama, hubungan motivasi kerja dengan *creative behavior* belum sepenuhnya konsisten. (Isa Anshor dkk., 2022) menemukan adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap *creative behavior*, sedangkan (Mochammad Isa Anshori dkk., 2026) tidak menemukan pengaruh signifikan. Namun, (Ren dkk., 2021) menunjukkan bahwa ketika motivasi dibedakan menjadi *autonomous motivation* dan *controlled motivation*, *autonomous motivation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*. Kedua, beberapa penelitian menunjukkan bahwa hubungan motivasi dengan kreativitas dapat berlangsung melalui variabel tertentu. *Intrinsic motivation* ditemukan berperan dalam penelitian Yesuf et al. (2023), Lin et al. (2022), Jnaneswar dan Ranjit (2022), serta Xu et al. (2022). Dengan demikian, perbedaan hasil penelitian dapat berkaitan dengan jenis motivasi dan mekanisme yang digunakan dalam model penelitian.

Ketiga, *creative behavior*, *employee creativity*, dan *innovative work behavior* secara umum menunjukkan hubungan dengan hasil kerja, tetapi kekuatan hubungan tersebut

berbeda antarpelitian. Jnaneswar dan Ranjit (2022), misalnya, menemukan bahwa *employee creativity* berpengaruh terhadap *job performance*, sedangkan Anshori et al. (2026) juga menemukan pengaruh positif *creative behavior* terhadap kinerja. Keempat, faktor organisasi juga memberikan kondisi yang berbeda dalam munculnya kreativitas. Kepemimpinan, dukungan supervisor, *psychological safety*, *work engagement*, dan *organizational support* dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan kreativitas. Liu et al. (2024), misalnya, menunjukkan bahwa *humble leadership* berhubungan dengan *creative performance* melalui *intrinsic motivation* dan *work engagement*.

#### 9. Sintesis Temuan dan *Research Gap*

Berdasarkan sintesis 22 artikel, ditemukan bahwa hubungan antara motivasi kerja, *creative behavior*, dan kinerja karyawan dapat digambarkan dalam pola konseptual: Motivasi Kerja → Creative Behavior → Kinerja Karyawan

Namun, hasil kajian menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak selalu berlangsung secara langsung. Penelitian Anshori, Eliana, dan Suaedi (2022) mendukung pola tersebut karena motivasi berpengaruh terhadap *creative behavior* dan *creative behavior* berpengaruh terhadap kinerja. Sebaliknya, Anshori et al. (2026) menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *creative behavior*, meskipun *creative behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian tambahan memberikan penjelasan bahwa jenis motivasi perlu diperhatikan. Ren et al. (2021) menunjukkan bahwa *autonomous motivation* berpengaruh terhadap *innovative work behavior*, sedangkan Adriyanto dan Prasetyo (2021) menemukan bahwa *intrinsic motivation* berpengaruh terhadap perilaku inovatif dan perilaku inovatif berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Jnaneswar dan Ranjit (2022) juga menunjukkan bahwa *employee creativity* dapat menjadi mediator dalam hubungan *intrinsic motivation* dengan *job performance*.

Selain itu, Xu et al. (2022) menunjukkan peran *psychological safety* dan *intrinsic motivation* sebagai mediator antara kondisi organisasi dengan *innovative work behavior*. Liu et al. (2024) juga menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* dan *work engagement* menjadi mekanisme yang menghubungkan *humble leadership* dengan *creative performance*.

Dengan demikian, *research gap* utama yang ditemukan adalah belum konsistennya hubungan langsung antara motivasi kerja dan *creative behavior*. Selain itu, masih terdapat kebutuhan untuk memahami jenis motivasi dan mekanisme psikologis maupun organisasi yang membuat motivasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku kreatif dan kemudian berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

*Research gap* berikutnya berkaitan dengan perbedaan konteks penelitian. Penelitian terdahulu dilakukan pada sektor dan karakteristik organisasi yang berbeda, seperti asuransi, perbankan, ritel, penelitian dan pengembangan, pendidikan, pertanian, dan telekomunikasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan jenis organisasi, karakteristik pekerjaan, jenis motivasi, kepemimpinan, dukungan organisasi, dan kondisi psikologis karyawan ketika menguji hubungan antara motivasi, *creative behavior*, dan kinerja.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* terhadap 22 artikel nasional dan internasional, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Motivasi dapat mendorong usaha, produktivitas, dan pencapaian kerja, baik melalui motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Namun, bentuk motivasi dapat menghasilkan pengaruh yang berbeda terhadap perilaku kerja.

*Creative behavior* juga memiliki peran penting dalam mendukung kinerja karena memungkinkan karyawan menghasilkan, mengembangkan, dan menerapkan gagasan baru dalam pekerjaan. Sejumlah penelitian menunjukkan hubungan positif antara kreativitas atau perilaku inovatif dengan kinerja, meskipun hasilnya tidak selalu sama pada setiap konteks organisasi.

Temuan utama kajian menunjukkan bahwa hubungan motivasi dengan *creative behavior* masih belum sepenuhnya konsisten. Beberapa penelitian menemukan pengaruh langsung, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa motivasi bekerja melalui mekanisme tertentu seperti *intrinsic motivation*, *employee creativity*, *psychological safety*, *work engagement*, dan dukungan organisasi.

Dengan demikian, hubungan motivasi kerja → *creative behavior* → kinerja karyawan dapat digunakan sebagai pola konseptual, tetapi tidak dapat dipahami sebagai hubungan yang selalu langsung. Jenis motivasi, faktor individu, kepemimpinan, dukungan organisasi, penghargaan, dan kondisi psikologis karyawan dapat memengaruhi proses tersebut. *Research gap* yang ditemukan terutama terletak pada ketidakkonsistenan hubungan motivasi dengan *creative behavior* dan masih perlunya penelitian yang menjelaskan mekanisme serta kondisi yang membuat motivasi dapat berkembang menjadi perilaku kreatif dan memberikan kontribusi terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adriyanto, A. T., & Prasetyo, A. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Knowledge Sharing terhadap Produktivitas Kerja melalui Perilaku Inovatif sebagai Variabel Intervening: ( Studi pada PT. BPR RUDO INDOBANK ). *Permana : Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 13(1), 35-45. <https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.115>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2025). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 237-260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0165>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Aulia, N., & Anshori, M. I. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Kreatif Pemimpin Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan KSPPS BMT NU Jawa Timur Di Kec. Gapura Kabupaten Sumenep). *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 2(3). <https://doi.org/10.21107/jkim.v2i3.17361>
- Chen, T., Kim, T., Gong, Y., & Liang, Y. (2025). Competence Drives Interest or Vice Versa? Untangling the Bidirectional Relationships between Creative Self-Efficacy and Intrinsic

- Motivation for Creativity in Shaping Employee Creativity. *Journal of Management Studies*, 62(2), 775-811. <https://doi.org/10.1111/joms.13072>
- Hartono, R., & Anshori, M. I. (2020). PERAN KERJA KERAS DAN KERJA CERDAS MELALUI MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN AGENT ASURANSI (Studi Pada PT. Prudential Life Assurance Surabaya). *Competence : Journal of Management Studies*, 13(2), 99-112. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v13i2.6828>
- Isa Anshor, M., Eliana, A., & Suaedi, F. (2022). Creative Behavior Mediates Learning Orientation, Knowledge Sharing, Motivation on Insurance (Study on 15 Big Insurance Companies in Indonesia). *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 1(10). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v1i10.174>
- K, J., & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: Employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 647-664. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0091>
- Lin, C. (Veronica), Shipton, H., Teng, W., Kitt, A., Do, H., & Chadwick, C. (2022). Sparking creativity using extrinsic rewards: A SELF-DETERMINATION theory perspective. *Human Resource Management*, 61(6), 723-735. <https://doi.org/10.1002/hrm.22128>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: The role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15, 1278755. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Messmann, G., Evers, A., & Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29-45. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21451>
- Mochammad Isa Anshori, Hosnaidah, Sri Puji Hartatik, Loso Judijanto, Novia Jamilati, & Shinta Nuria Salsabila. (2026). Determinants of Employee Performance in the Banking Sector: The Mediating Role of Creative Behavior and the Moderating Role of Reward. *Fundamental and Applied Management Journal*, 4(3), 347-367. <https://doi.org/10.66314/famj.v4i3.1099>
- Oktavia, R. D. A., & Anshori, M. I. (2022). Perilaku Kreatif Karyawan dalam Mempertahankan Kinerja Pada Masa New Normal Di PTPN X Pabrik Gula Tjoekir. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen (JKIM)*, 1(3). <https://doi.org/10.21107/jkim.v1i3.13474>
- Park, I.-J., Choi, J. N., Myeong, H., & Hai, S. (2024). Daily Idea Generation and Employee Creative Performance: Effect of Day-Level Congruence Between Felt Responsibility for Change and Willingness to Take Risks. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 987-1004. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09926-3>
- Putri Meliana Santoso & Mochammad Isa Anshori. (2024). Peran Motivasi Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perbankan. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(2), 132-144. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i2.1828>
- Ren, F., Zhang, Q., & Wei, X. (2021). Work Autonomous and Controlled Motivation on Chinese Employees' Work Performance and Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Financial Stress. *Frontiers in Psychology*, 12, 676063. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676063>
- Siyal, S., Xin, C., Umrani, W. A., Fatima, S., & Pal, D. (2021). How Do Leaders Influence Innovation and Creativity in Employees? The Mediating Role of Intrinsic Motivation.

*Administration & Society*, 53(9), 1337-1361.  
<https://doi.org/10.1177/0095399721997427>

Taylor, C. L., & Kaufman, J. C. (2021). The Creative Trait Motivation Scales. *Thinking Skills and Creativity*, 39, 100763. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2020.100763>

Xu, Z., Wang, H., & Suntrayuth, S. (2022). Organizational Climate, Innovation Orientation, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Safety and Intrinsic Motivation. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2022(1), 9067136. <https://doi.org/10.1155/2022/9067136>

Xu, Z., & Yang, F. (2024). Effect of critical thinking disposition on employee innovative behavior: A meta-theory of personality perspective. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 18, 18344909241231847. <https://doi.org/10.1177/18344909241231847>

Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2023). Factors affecting “employees’ creativity”: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00299-8>