

## **Pengaruh Dukungan Organisasional pada Kreativitas dengan Lingkungan Kerja sebagai Mediator**

*The Influence of Organizational Support on Creativity with Work Environment as Mediator*

Ulfi Siti Nihaya dan Susanto Tirtoprojo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
[nihayaulfi36@gmail.com](mailto:nihayaulfi36@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*This study attempts to determine: 1) Influence of organizational support on work environment, 2) Influence of work environment on creativity, 3) The mediational role of work environment between organizational support and creativity, 4) The mediational role of motivation and knowledge sharing between procedural justice and promotion. The sample of the research were 200 employees of Tiga Serangkai Group Surakarta. Sampling method in this research using Purposive Sampling method. Tests in this study using the test instrument in the form of validity test with Confirmatory Factor Analysis method and reliability test by Cronbach's Alpha method. Hypotesis in this research are tested by using Stuctural Equation Modeling (SEM) with AMOS 22 program. And to test the mediational in this research using Sobel Test. The results of the research suggest that: 1) Organizational support has positive and significant influences on work environment. 2) Work environment has positive and significant influences on creativity. 3) Work environment does not mediate the influence of organizational support on creativity. 4) Motivation does not mediate the influence of procedural justice on promotion. 5) Knowledge sharing mediates the influence of procedural justice on promotion.*

**Keyword:** *organizational support, work environment, creativity, procedural justice, motivation, knowledge sharing, promotion.*

### **PENDAHULUAN**

Kreativitas masih merupakan topik yang penting untuk diteliti saat ini. Indonesia yang berhasil menempati peringkat ke- 72 dari sebelumnya yang berada di peringkat 91 dalam Indeks Kemudahan Berbisnis yang dikeluarkan oleh Bank Dunia ([www.finansialbisnis.com](http://www.finansialbisnis.com)), menunjukkan bahwa iklim usaha di Indonesia semakin membaik. Akan ada semakin banyak pelaku bisnis yang saling bersaing dalam dunia bisnis di Indonesia, yang akan membuat iklim persaingan semakin kompetitif.

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif, mengharuskan para pelaku bisnis untuk mengedepankan kreativitas dalam menjalankan bisnisnya (Cheung dan Wong, 2011). Kreativitas dijelaskan oleh Amabile (1988) berkaitan dengan menghasilkan gagasan baru yang berpotensi dan berharga, mengenai produk, layanan, dan metode pembuatan. Saat kreativitas bisa ditunjukkan oleh individu di suatu organisasi, organisasi dapat terbantu untuk mempertahankan keberlangsungan dan meningkatkan pertumbuhannya (Wong dan Ladkin, 2008). Oleh karena itu, semakin jelas bahwa kreativitas menjadi kunci penting untuk organisasi bisa berhasil dalam bersaing di dunia bisnis saat ini.

Ada banyak faktor yang memengaruhi kreativitas. Salah satunya adalah adanya dukungan organisasi (Zhou, 2001). Eisenberger et al. (2001) menjelaskan bahwa adanya

dukungan organisasi bisa menghasilkan persepsi kepada karyawan untuk ikut membantu menjaga kesejahteraan organisasi dengan ikut membantu organisasi mencapai tujuannya (Justin, 2003). Ketika organisasi sudah bisa memberikan dukungannya kepada karyawan sehingga muncul persepsi karyawan bahwa kreativitas yang dimilikinya dirasa bernilai dan akan berguna secara efektif untuk membantu organisasi mencapai tujuannya (Scott dan Bruce, 1994).

Penerimaan dukungan organisasi oleh karyawan, akan mendorong penciptaan ide-ide baru melalui adanya lingkungan kerja yang menyenangkan (Amabile, 2004). Lingkungan kerja menurut penelitian terdahulu (Schepers dan Van den Berg, 2007) didefinisikan sebagai suatu perangkat kolektif yang terdiri dari berbagi pengetahuan, motivasi, keadilan prosedural, dan promosi yang mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif. Adanya lingkungan kerja yang menyenangkan, membuat kreativitas karyawan semakin berkembang melalui desain, struktur, dan fungsi organisasi (Amabile et al., 1996).

Pengembangan kreativitas sangat diperlukan di dalam industri kreatif, di mana pelaku bisnis yang bermain di dalamnya menghadapi permintaan pelanggan yang relatif berubah dengan cepat, sehingga diperlukan kreativitas untuk bisa mengembangkan layanan dan/ atau produk baru untuk konsumen (Merlo et al., 2006). Permintaan yang relatif berubah cepat ini salah satunya dikarenakan munculnya era digital, yang membuat generasi abad 21 banyak yang lebih memilih menggunakan *gadget* dan mulai jarang membaca buku. Alasan utamanya adalah mudahnya mengakses informasi yang diperlukan, serta *display* ketika membaca suatu informasi di *gadget* dirasa lebih menarik karena mudahnya melakukan suatu perubahan dengan adanya era digital ini.

Perkembangan era digital yang saat ini mulai pesat, tentu menjadi tantangan tersendiri bagi industri kreatif, salah satunya di subsektor penerbitan dan percetakan (Junaedi dalam Forum Manajemen, 2016). Tiga Serangkai Grup (TS Grup) Surakarta merupakan salah satu industri kreatif yang bergerak di subsektor penerbitan dan percetakan. Pengembangan kreativitas untuk menghasilkan produk yang menarik dan inovatif, diperlukan TS Grup Surakarta agar bisa tercapainya pertumbuhan organisasi dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan di ranah industri kreatif penerbitan dan percetakan yang semakin kompetitif saat ini.

Satu bulan berada di kantor pusat TS Grup Surakarta, serta dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang sudah ditemui, dapat memberikan gambaran mengenai lingkungan kerja kondusif yang ada di TS Grup Surakarta. Suasana yang ada membuat karyawan merasa nyaman dalam menjalankan setiap tanggung jawab pekerjaannya, sehingga tidak menutup kemungkinan adanya ide-ide kreatif yang terus berkembang dalam menciptakan gagasan baru untuk produk dan layanan perusahaan.

Di samping itu, TS Grup Surakarta memperlihatkan adanya faktor dukungan organisasi yang kuat, dengan tersedianya beberapa jadwal kegiatan di luar pekerjaan inti yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan, yang diharapkan membuat karyawan semakin merasa senang dengan lingkungan kerja yang ada. Sehingga perlu diadakannya penelitian lebih dalam di lingkungan organisasi TS Grup Surakarta mengenai dukungan organisasi dari manajemen perusahaan yang memengaruhi kreativitas karyawan melalui adanya lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini mereplikasi penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015) di Taiwan. Di mana penelitian ini berhasil menunjukkan adanya pengaruh dukungan organisasional pada kreativitas dengan lingkungan kerja sebagai pemediasi.

## LANDASAN TEORI

### Kreativitas

Kreativitas dijelaskan oleh Amabile (1988) sebagai upaya menghasilkan gagasan baru yang berpotensi dan berharga mengenai produk, layanan, dan metode pembuatan. Penelitian lainnya mendefinisikan kreativitas sebagai produk, gagasan, atau prosedur yang memenuhi dua syarat: (1) baru serta orisinal dan (2) relevan serta berguna untuk sebuah organisasi (Oldham dan Cummings, 1996).

Kreativitas merupakan suatu proses ketika karyawan mampu mengembangkan solusi baru untuk memenuhi tantangan serta memecahkan masalah yang terjadi di suatu pekerjaan sehingga bisa tercapai tujuan dari organisasi (Estrada et al., 1994). Ketika kreativitas itu ada, maka akan muncul produk, ide, atau prosedur baru dan berguna untuk menyediakan dasar yang penting bagi pengembangan dan kemungkinan penerapannya (Amabile, 1988). Penerapan produk, ide, atau prosedur baru ini meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespons peluang sehingga organisasi bisa tumbuh dan bersaing (Van de Ven, 1986).

Rhodes (1961) menerangkan bahwa kreativitas pada umumnya didefinisikan dalam "4Ps", yaitu: *person* (pribadi), proses, produk, dan *press* (lingkungan yang mendorong). *Person* (pribadi). Rhodes (1961) menjelaskan penggunaan istilah pribadi di sini mencakup informasi tentang kepribadian, sifat, sikap, konsep diri, dan mekanisme pertahanan. Penelitian Eric Fromm (Rhodes, 1961) menerangkan bahwa orang yang kreatif memiliki kemampuan untuk merasa bingung, kemampuan untuk berkonsentrasi, kepercayaan diri yang tinggi, dan kemampuan untuk menerima konflik. Selanjutnya, orang yang kreatif adalah orang yang bersedia lepas dari kepastian, memiliki sifat selalu ingin tahu akan apa yang terjadi di sekitarnya.

Definisi kreativitas selanjutnya adalah proses. Istilah proses berkaitan dengan motivasi, persepsi, pembelajaran, pemikiran, dan komunikasi (Rhodes, 1961). Wallas dalam penelitiannya menemukan bahwa setiap proses memiliki tahapan berpikir, yang terdiri dari tahap persiapan, inkubasi, inspirasi, dan verifikasi (Rhodes, 1961). Masih dalam penelitian yang sama, Wallas menerangkan bahwa tahap persiapan terdiri dari mendengar, mengamati, bertanya, membaca, mengumpulkan, membandingkan, menganalisa, dan menghubungkan semua jenis objek dan informasi (Rhodes 1961). Selanjutnya, dalam tahap inkubasi, secara sadar maupun tidak, melibatkan pemikiran tentang hubungan, penalaran, dan menimbulkan periode kosong. Di saat periode kosong inilah muncul inspirasi yang merupakan hasil dari melepaskan ketegangan yang ada supaya menjadi lebih kreatif. Langkah terakhir yaitu verifikasi, merupakan proses mengubah ide dari objek/informasi yang sudah melalui tahapan-tahapan sebelumnya, menjadi suatu bentuk yang diwujudkan secara nyata.

Selanjutnya, produk diterangkan sebagai bentuk nyata dari suatu ide (Rhodes, 1961). Ide ini dijelaskan dengan bermacam cara untuk tujuan yang berbeda. Ada ide yang dituangkan melalui media ekspresi: musik, seni, dan puisi. Lain pula dengan ide yang mengenali suasana hati: suasana hati pastoral, satiris, dan didaktis dalam puisi. Adapun ide yang mengakui nilai-nilai: jenis gambar yang diklasifikasikan menurut kegunaannya atau nilai estetikanya (Rhodes, 1961).

Terakhir, *Press*. Penggunaan istilah *press* di sini mengacu pada hubungan antara manusia dan lingkungannya. Seseorang membentuk suatu ide sebagai respons terhadap kebutuhan sensasi, persepsi, dan imajinasi. Sensasi dan persepsi yang diterima, bisa berasal dari sumber internal maupun eksternal. Setiap ide yang muncul mencerminkan

secara unik pribadi orang yang mencetuskan ide itu, yang berasal dari sensorik, mentalitas, sistem nilai, dan pengkondisian terhadap pengalaman hidup sehari-hari, karena setiap orang merasakan lingkungannya dengan cara yang unik dan berbeda-beda. Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan, kreativitas dapat diartikan sebagai suatu proses menghasilkan gagasan baru yang berpotensi dalam memunculkan produk, ide, prosedur baru, yang didapat dari suatu respon individu terhadap lingkungan, yang berguna dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

### ***Perceived Organizational Support (POS)***

Penelitian Cameron dan Quinn (1999), menjelaskan bahwa dukungan organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam memperkuat ikatan sosial dan meningkatkan komunikasi serta komitmen organisasi. Eisenberger et al. (2001) menyatakan bahwa POS berdasarkan pada teori dukungan organisasi, yang menjelaskan tiga proses psikologis. Pertama, POS harus menghasilkan kewajiban yang dirasakan anggota organisasi untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, kepedulian yang dikemukakan oleh POS harus memenuhi kebutuhan sosio emosional para anggota, yang memimpin anggota organisasi untuk memasukkan status keanggotaan organisasi ke dalam identitas sosial para anggota organisasi. Ketiga, POS harus memperkuat kepercayaan anggota bahwa organisasi mengetahui dan menghargai peningkatan kinerja para anggota.

Doolen et al. (2003) menjelaskan bahwa dengan adanya ikatan sosial yang semakin kuat, bisa memunculkan kerja sama di antara para anggota, sehingga menciptakan rasa saling percaya antar anggota. Oleh karena itu, budaya kerja sama menjadi bagian penting dari dukungan organisasi dan berhubungan positif dengan lingkungan kerja yang menyenangkan. Berdasarkan *inducement-contributions theory* (March dan Simon, 1958), para karyawan yang merupakan orang dalam perusahaan diharapkan merasa berkewajiban untuk memberikan kontribusi lebih banyak pekerjaan dan usaha kepada organisasi dibandingkan dengan pekerja yang tidak merasa menjadi bagian dari organisasinya. Dijelaskan lebih lanjut dalam penelitian Stamper dan Masterson (2002), seiring berjalannya *inducement-contributions theory*, akan menciptakan perbedaan dalam perlakuan terhadap para pekerja, sehingga menimbulkan persepsi bahwa beberapa karyawan lebih berharga bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya, serta memunculkan perbedaan status karyawan sebagai orang dalam organisasi, dan karyawan lainnya sebagai orang luar organisasi.

Adanya persepsi karyawan akan statusnya sebagai orang dalam organisasi, membuat organisasi berinvestasi kepada karyawan tersebut dengan semisal dilakukan pelatihan dan promosi, yang diharapkan kemudian karyawan memberikan umpan balik keuntungan kepada organisasi (Becker, 1964). Oleh karena itu, ketika karyawan sudah merasakan status sebagai orang dalam, mereka akan mendapatkan lebih banyak dukungan organisasi melalui penghargaan, pelatihan, dan promosi. Kemudian hal ini mengharuskan karyawan bekerja lebih keras untuk organisasi, menerapkan lebih banyak usaha, dan memotivasi diri untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk menjadi bagian dari organisasi, serta secara positif akan memengaruhi perilaku karyawan dan lingkungan kerja organisasi. Dengan demikian, dukungan organisasional merupakan kemampuan dari organisasi dalam menciptakan ikatan sosial di antara para karyawan, dengan adanya budaya kerja sama dan membentuk persepsi karyawan akan status sebagai orang dalam organisasi, sehingga mampu membuat karyawan memberikan keuntungan yang lebih kepada organisasi.

## Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan di sekitar karyawan yang memengaruhi karyawan dalam bekerja (Simanjuntak, 2003: 29). Lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya (Ahyari, 1994:125).

Schepers dan Van den Berg (2007) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai suatu perangkat keadilan prosedural, berbagi pengetahuan, motivasi, dan promosi, yang mendorong karyawan untuk bisa menghasilkan lebih ide-ide kreatif. Dari beberapa definisi yang sudah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan, yang merupakan perangkat kolektif adanya keadilan prosedural, berbagi pengetahuan, motivasi, dan promosi yang akan memengaruhi karyawan dalam bekerja.

## Keadilan Prosedural

Wan et al. 2012 mengartikan keadilan prosedural sebagai persepsi keadilan dari prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Alexander dan Ruderman (1987) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang berfokus pada proses dalam membuat keputusan tentang kompensasi atau penilaian manajerial lainnya. Selanjutnya, pada penelitian lainnya dijelaskan bahwa keadilan prosedural bisa dirasakan ketika anggota organisasi merasa bahwa proses dalam pengambilan keputusan melibatkan karakteristik seperti konsistensi, akurasi, etika, dan kurangnya bias (Leventhal, 1980).

Selanjutnya, dalam penelitian lainnya disebutkan beberapa syarat suatu prosedur dalam pengambilan keputusan dikatakan adil: informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan adalah informasi yang tepat dan akurat; dasar pengambilan keputusan dijelaskan sejelas-jelasnya; semua pihak yang terlibat secara hukum diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam pengambilan keputusan; pihak yang lemah dijaga dari kemungkinan tindakan sewenang-wenang pihak yang lebih kuat; semua pihak yang terkait memiliki akses terbuka dan kesempatan yang sama dalam sistem yang ada; sistem yang digunakan relatif stabil dan konsisten; dan sistem tersebut haruslah cukup fleksibel dan responsif terhadap perubahan kondisi dan situasi tertentu. Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan, keadilan prosedural dapat diartikan sebagai persepsi keadilan yang dirasakan karyawan mengenai prosedur pengambilan keputusan, yang tidak bias, akurat, dan konsisten.

## Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan adalah perilaku menyebarluaskan pengetahuan yang diperoleh seseorang kepada anggota lain dalam suatu organisasi (Liebowitz, 2001). Sejalan dengan penelitian lainnya yang menyatakan berbagi pengetahuan adalah proses dari satu orang ke orang lainnya dalam upaya membuat pengetahuan individu ke dalam pengetahuan organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Jackson et al. (2006), menyatakan dalam penelitiannya bahwa berbagi pengetahuan adalah sarana dasar karyawan dapat berkontribusi untuk aplikasi pengetahuan, inovasi, dan keunggulan kompetitif organisasi. Peneliti lainnya menyatakan bahwa berbagi pengetahuan mengacu pada penyediaan informasi tugas dan pengetahuan, yang bermanfaat untuk membantu orang lain serta untuk berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, mengembangkan ide-ide baru, dan menerapkan kebijakan atau prosedur (Cummings dan Worley, 2005).

Hoof dan Ridder (2004) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa berbagi pengetahuan terdiri dari dua hal: *knowledge donating*, yaitu bagaimana individu

mengkomunikasikan model intelektual yang dimiliki kepada orang lain dan *knowledge collecting*, yaitu bagaimana individu berkonsultasi ke pihak lain untuk melakukan model intelektual yang dimilikinya. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan adalah sarana dasar individu di suatu organisasi dalam berkontribusi mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya untuk dapat disebarluaskan kepada orang lain, yang bermanfaat membantu orang lain untuk bersama-sama memecahkan masalah, mengembangkan ide baru, dan menerapkan suatu kebijakan.

### **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik merupakan suatu dorongan yang menyebabkan individu terlibat dalam suatu kegiatan (Griffin dan Moorhead, 2007). Menurut Nawawi (2001) motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri individu berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat atau makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Choong et al. (2011) mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai suatu pengalaman bernilai positif yang dirasakan secara langsung oleh seorang karyawan dari kegiatannya.

Ada tiga kebutuhan dasar yang mendasari motivasi intrinsik yang dijelaskan oleh Deci dan Ryan (2000) dalam *Self Determinant Theory*: (1) *Competence*. Merupakan kebutuhan untuk menguasai pengalaman-pengalaman yang memungkinkan individu untuk menghadapi lingkungannya secara efektif; (2) *Relatedness*. Merupakan kebutuhan akan relasi interpersonal antar individu; dan (3) *Autonomy*. Merupakan kebutuhan untuk membuat keputusan yang independen, berkenaan dengan area-area yang penting dalam kehidupan seorang individu. Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan sebelumnya, motivasi intrinsik dapat disimpulkan sebagai suatu dorongan di dalam diri individu untuk melakukan suatu kegiatan, karena dirasakan pentingnya manfaat yang didapat dari kegiatan tersebut.

### **Promosi**

Jane et al. (2012) menjelaskan bahwa peluang promosi mengacu pada tingkat karyawan merasakan adanya peluang untuk tumbuh dan kesempatan bergantinya status karyawan yang bergerak ke atas dalam hierarki organisasi yang diberikan secara resmi oleh organisasi. Promosi juga didefinisikan sebagai perubahan dalam tingkat pekerjaan seiring dengan peningkatan tanggung jawab dan pembayaran yang sepadan (Ruderman et al., 1995).

Selanjutnya, masih dalam penelitiannya Ruderman et al. (1995) mengategorikan 5 kategori luas alasan individu mendapatkan promosi: (1) Persiapan. Seorang individu memenuhi syarat untuk pekerjaan yang ada di masa lalu, memiliki keterampilan teknis, pengetahuan tentang organisasi, dan memiliki rekam jejak yang baik di organisasi; (2) Sikap. Anggota organisasi memiliki komitmen terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan kontribusi yang kuat di luar lingkup pekerjaan tertentu untuk kebaikan organisasi secara keseluruhan; (3) Keterampilan. Anggota organisasi memiliki keterampilan interpersonal dan komunikasi khusus seperti kemampuan untuk membangun tim, bekerja dalam tim, memengaruhi orang lain; (4) Atribut pribadi. Karakteristik individu seperti kecerdasan, kekuatan pribadi, dan potensi pertumbuhan; dan (5) Konteks. Alasan-alasan ini melibatkan keadaan promosi, seperti waktu, sasaran perusahaan jangka panjang, lowongan yang menuntut perhatian, tujuan keragaman, mendorong pekerjaan, kontinuitas, atau ketersediaan kandidat. Dari definisi-definisi yang sudah dipaparkan, promosi dapat disimpulkan sebagai suatu kesempatan yang diberikan secara resmi kepada anggota organisasi untuk merasakan perubahan dalam pekerjaannya, dengan meningkatnya tanggung jawab yang harus dikerjakan, disertai

dengan peningkatan kompensasi yang sepadan.

### **Dukungan Organisasional dengan Lingkungan Kerja**

Dukungan organisasional perlu untuk menguatkan hubungan sosial dan meningkatkan komunikasi dan komitmen organisasi (Cameron dan Quinn, 1999). Persepsi bekerja sama relevan dengan OCB karena persepsi ini menciptakan kepercayaan karyawan, termasuk di dalamnya berbagi pengetahuan. Ketika nilai organisasi bisa dibagikan, kepercayaan bisa terbentuk, dan peluang kerja sama interpersonal meningkat melalui kerja sama dan kompetensi organisasional lainnya (Kull et al., 2012). Hasil dalam penelitian lainnya memaparkan bahwa pengembangan komunikasi, berbagi pengetahuan, dan kerja sama antar karyawan memengaruhi kepuasan karyawan dan keefektifan karyawan dalam bekerja (Doolen et al., 2003).

*Insider status* juga diperlukan para karyawan supaya karyawan bisa merasakan adanya dukungan organisasional. Organisasi menunjukkan dukungannya ketika organisasi menyediakan fasilitas (promosi, pelatihan, dan keuntungan lainnya) kepada para anggota yang sudah merasakan adanya *insider status*. Kemudian, diharapkan para anggota bisa bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan (Stamper dan Masterson, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya kerja sama merupakan bagian penting dari dukungan organisasi dan berpengaruh pada lingkungan kerja yang menyenangkan. Dari hal tersebut, dapat disusun sebuah hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Dukungan organisasional berpengaruh positif pada lingkungan kerja.

### **Lingkungan Kerja dengan Kreativitas Karyawan.**

Schepers dan Van den Berg (2007), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai suatu perangkat kolektif berbagi pengetahuan, motivasi, keadilan prosedural, dan promosi yang mendorong karyawan menghasilkan lebih ide-ide kreatif. Selanjutnya, dalam penelitian lainnya (Amabile, 1996) dijelaskan bahwa lingkungan kerja bisa memengaruhi kreativitas karyawan. Persepsi karyawan akan lingkungan tempat bekerja yang menyenangkan akan bisa mendorong keinginan karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru yang bermanfaat. Berdasarkan penelitian sebelumnya, lingkungan Kerja (Keadilan Prosedural, Berbagi Pengetahuan, Motivasi, dan Promosi) memengaruhi kreativitas, dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

### **Dukungan Organisasional dengan Kreativitas melalui Lingkungan Kerja sebagai Mediator.**

Beberapa penelitian menyatakan bahwa dukungan organisasional tidak secara langsung memengaruhi kreativitas. Seperti penelitian yang telah dilakukan Amabile et al. (2004) yang menjelaskan bahwa adanya dukungan organisasi mendorong munculnya ide baru dengan terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan, yang menjadi bagian penting karyawan yang kreatif. Sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang menemukan bahwa dukungan organisasional meningkatkan kinerja kreativitas karyawan adanya lingkungan kerja yang menyenangkan. Berdasarkan penelitian sebelumnya dukungan organisasional (*Cooperative Culture* dan *Perceived Insider*) memengaruhi kreativitas melalui lingkungan kerja (Keadilan Prosedural, Berbagi Pengetahuan, Motivasi, dan Promosi), dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Dukungan organisasional berpengaruh positif pada kreativitas dimediasi oleh lingkungan kerja.

### **Struktur Lingkungan Kerja**

Manajer dapat memengaruhi persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil ketika mereka menerapkan kepercayaan dan pandangan mereka dengan memberikan motivasi, berbagi pengalaman, dan mengembangkan kualitas hubungan antar karyawan (Walumbwa et al., 2010). Disamping itu, Hamidi (2010) menjelaskan bahwa ketika motivasi intrinsik karyawan bisa meningkat, maka akan terjadi peningkatan kemampuan karyawan serta efisiensi organisasi, dan pada akhirnya dapat meningkatkan peluang promosi. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>4</sub>: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada promosi dimediasi oleh motivasi intrinsik dan perilaku berbagi pengetahuan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel dan Pengumpulan Data**

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Tiga Serangkai Grup Surakarta. Dilakukan dengan metode pengambilan data *purposive sampling* karena memiliki tujuan tertentu yaitu meneliti lebih dalam karyawan di departemen yang memerlukan tingkat kreativitas yang tinggi.

Total kuesioner yang kembali setelah proses penyebaran adalah sebanyak 250 kuesioner. Setelah melalui proses penyaringan, diperoleh hasil akhir sebanyak 200 kuesioner yang bisa diolah.

### **Pengukuran Variabel**

Kreativitas adalah suatu proses menghasilkan gagasan baru yang berpotensi dalam memunculkan produk, ide, prosedur baru, yang didapat dari suatu respon individu terhadap lingkungan, yang berguna dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran variabel ini menggunakan 13 *item* pengukuran yang didapat dari Zhou dan George (2001). Dukungan organisasional merupakan kemampuan dari organisasi dalam menciptakan ikatan sosial di antara para karyawan, dengan adanya budaya kerja sama dan membentuk persepsi karyawan akan status sebagai orang dalam organisasi, sehingga mampu membuat karyawan memberikan keuntungan yang lebih kepada organisasi. Dukungan organisasional diukur dengan menggunakan dua perangkat skala pengukuran: 1) *cooperative culture* dengan empat skala *item* pertanyaan yang didapat dari Cameron dan Quinn (1999), dan 2) *perceived insider* yang memiliki lima skala *item* pertanyaan yang diadaptasi dari Stamper dan Masterson (2002).

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai suatu perangkat kolektif berbagi pengetahuan, motivasi, keadilan prosedural, dan promosi yang mendorong karyawan untuk bisa menghasilkan lebih ide-ide kreatif. Variabel lingkungan kerja ini terdiri dari empat dimensi, dengan masing-masing *item* pengukurannya sendiri. Yang pertama adalah keadilan prosedural adalah persepsi keadilan yang dirasakan karyawan, mengenai prosedur pengambilan keputusan, yang tidak bias, akurat, dan konsisten. Diukur dengan 5 *item* pertanyaan dari Niehoof dan Moorman (1993). Selanjutnya, berbagi pengetahuan adalah sarana dasar individu di suatu organisasi dalam berkontribusi mengaplikasikan pengetahuan yang dimilikinya untuk dapat disebarluaskan kepada orang lain, yang

bermanfaat membantu orang lain untuk bersama-sama memecahkan masalah, mengembangkan ide baru, dan menerapkan suatu kebijakan. Diukur dengan menggunakan 6 *item* pertanyaan yang didapat dari Schepers dan Van den Berg (2007). Yang ketiga, motivasi intrinsik dapat disimpulkan sebagai suatu dorongan di dalam diri individu untuk melakukan suatu kegiatan, karena dirasakan pentingnya manfaat yang didapat dari kegiatan tersebut. Diukur dengan menggunakan 3 *item* pertanyaan pengukuran yang didapat dari Tierney (1999). Terakhir, promosi adalah suatu kesempatan yang diberikan secara resmi kepada anggota organisasi untuk merasakan perubahan dalam pekerjaannya, dengan meningkatnya tanggung jawab yang harus dikerjakan, disertai dengan peningkatan kompensasi yang sepadan. Diukur dengan menggunakan 4 skala *item* pertanyaan dari Lockwood (2002). Setiap *item* pertanyaan semua variabel yang ada diberi 5 alternatif kategori jawaban (Riduwan, 2010) mulai dari sangat tidak setuju (sss) sampai dengan sangat setuju (ss).

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Data yang sudah didapat, akan dianalisis dengan menggunakan metode uji validitas, uji reliabilitas, dan uji hipotesis dengan SEM (*Structural Equation Modelling*). Uji Validitas digunakan untuk mengukur apakah data yang telah didapat merupakan data yang valid, dengan memperhatikan sejauh mana alat pengukur (*item* pertanyaan) mampu mengukur variabel yang ada (Ghazali, 2006).

Uji ini menggunakan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) dengan bantuan IBM Statistics SPSS 23, dengan ketentuan setiap *item* pertanyaan dinyatakan valid ketika *factor loading*-nya lebih dari 0,40 (Hair et al., 2010). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner yang sudah digunakan merupakan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu (Sekaran, 2006). Uji ini dilakukan dengan metode *Cronbach Alpha's* melalui IBM Statistics SPSS 23, dengan ketentuan nilai *alpha* lebih dari 0,60 maka dikatakan bahwa *item* pertanyaan sudah reliabel.

### **Uji Hipotesis**

Terdiri dari 3 langkah pengujian, yaitu uji kesesuaian model, uji pengaruh langsung, dan uji pengaruh tidak langsung. Dengan menggunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* dibantu dengan *software* AMOS 22 dan menggunakan *software online* untuk melakukan uji sobel. Langkah pertama dalam pengujian hipotesis ini adalah uji kelayakan model atau uji *Goodness of Fit (GOF)* dengan memperhatikan beberapa indeks yaitu *Chi-Square*, *Normal Chi Square (CMIN/DF)*, *Goodness of Fit Indeks (GFI)*, *Adjusted Goodness of Fit Indeks (AGFI)*, *Tucker Lewis Indeks (TLI)*, *Comparatif Fit Indeks (CFI)*, dan *Root Mean Square of Approximation (RMSEA)*.

Selanjutnya, peneliti melakukan analisis terhadap hubungan langsung antar variabel dengan melihat nilai *regression weights*. Tingkat signifikansi pada *regression weights* didasarkan pada *Critical Ratio (CR)* di mana nilai  $CR \geq 1,96$  pada tingkat signifikansi 95% (Hair et al., 2010). Kemudian langkah terakhir adalah melakukan uji pengaruh tidak langsung (mediasi) dengan menggunakan *Sobel test* (Baron dan Kenny, 1986). *Sobel test* dilakukan dengan menggunakan *software online* yang dapat diakses pada website [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Berdasar output *KMO and Bartlett's Test* tersebut, nilai *Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy* sudah di atas 0,500 dengan nilai 0,777 dan nilai

*Bartlett's Test* juga signifikan pada 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa uji analisis faktor dapat dilanjutkan.

Teknik selanjutnya adalah melihat hasil dari *rotated component matrix* yang harus terekstrak sempurna. Dengan menggunakan aturan *factor loading*  $\geq 0,4$ , yang menurut Hair et al. (1998), *item* pertanyaan yang memiliki *factor loading*  $\geq 0,4$  dikatakan valid. Apabila *output* yang ada belum terekstrak sempurna karena memiliki nilai ganda, maka akan dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan *item* pertanyaan tersebut.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kreativitas	0,830	Reliabel
Dukungan Organisasional: <i>Cooperative Culture</i>	0,635	Reliabel
<i>Perceived Insider</i>	0,795	Reliabel
Lingkungan Kerja: Keadilan Prosedural	0,795	Reliabel
Berbagi Pengetahuan	0,845	Reliabel
Motivasi	0,640	Reliabel
Promosi	0,712	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Ditemukan *item-item* pertanyaan yang tidak valid, karena ada yang memiliki nilai ganda atau nilai *factor loading* nya kurang dari 0,4. Sehingga, dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan *item* K1, K2, K3, K4, K7, K8, CC4, PI5, dan BP6. Tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Bertujuan untuk mengetahui suatu pengukuran dapat terbebas dari kesalahan, sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda pada masing-masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2003). Pengujian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yang dibantu oleh *IBM Statistics SPSS 23*, dengan ketentuan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  (Ghozali, 2006). Berdasarkan Tabel 1 terlihat bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena telah memenuhi syarat nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60.

### Pengujian Hipotesis

Ditunjukkan dengan nilai *regression weights* dari variabel-variabel yang diuji hubungan kausalitasnya. Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa beberapa variabel terbukti berpengaruh signifikan karena mempunyai nilai  $z_{hitung} > z_{tabel} = 1.96$  pada *p-value*  $< 0.05$ . Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 2 didapatkan hasil dalam pengujian pengaruh dukungan organisasional pada lingkungan kerja, memiliki nilai koefisien regresi yang positif pada nilai 1.393 dan nilai  $z_{hitung} = 3.885 > z_{tabel} = 1.960$  pada *p-value* 0.000 ( $0\% < 5\%$ ), sehingga hipotesis 1 terbukti bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif pada lingkungan kerja. Pembuktian hipotesis 1 didukung oleh hasil penelitian Tsai et al. (2015) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif pada lingkungan kerja.

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Pengaruh Langsung antar Variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Lingkungan Kerja	<---	Dukungan Organisasional	1.393	.359	3.885	***
Kreativitas	<---	Lingkungan Kerja	0.740	.111	6.661	***

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan hasil uji regresi pada Tabel 2 didapatkan hasil dalam pengujian pengaruh lingkungan kerja pada kreativitas karyawan, memiliki nilai koefisien regresi yang positif pada nilai 0.740, nilai  $z_{hitung} = 6.661 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.000 ( $0\% < 5\%$ ), sehingga hipotesis 2 terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja kreativitas karyawan. Pembuktian hipotesis 2 didukung oleh hasil penelitian Tsai et al. (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja kreativitas karyawan.

Pada penelitian ini, uji sobel dibantu dengan pengujian sobel secara *online* yang tersedia di *website* [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org). Pengujian mediasi dengan sobel tes, diperoleh hasil  $z_{hitung} = 0.760 < z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.447 ( $44\% > 5\%$ ). Maka didapatkan bukti bahwa tidak ada peran mediasi variabel Lingkungan Kerja (LK) antara pengaruh Dukungan Organisasional (DO) pada Kreativitas. Dengan demikian, hipotesis 3 tidak terbukti. Hasil ini tidak didukung oleh penelitian Tsai et al. (2015) yang menemukan hasil bahwa ada peran mediasi variabel lingkungan kerja pada kreativitas.

Pada penelitian ini, uji sobel dibantu dengan pengujian sobel secara *online* yang tersedia di *website* [www.quantpsy.org](http://www.quantpsy.org). Pengujian mediasi dengan sobel tes, diperoleh hasil  $z_{hitung} = 1.141 < z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.253 ( $25\% > 5\%$ ). Maka didapatkan bukti bahwa motivasi tidak memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi. Hasil penelitian ini tidak didukung oleh penelitian Tsai et al. (2015) yang menemukan hasil ada peran mediasi variabel motivasi dan berbagi pengetahuan pada promosi.

Pengujian mediasi dengan sobel tes, diperoleh hasil  $z_{hitung} = 3.043 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.002 ( $0\% < 5\%$ ). Maka didapatkan bukti bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi.

Hasil pengujian mediasi yang telah dilakukan dengan menggunakan sobel tes untuk membuktikan hipotesis 4, didapatkan bukti bahwa hipotesis 4 terbukti sebagian, dengan hasil: 1) Motivasi tidak memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi dengan hasil  $z_{hitung} = 1.141 < z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.253 ( $25\% > 5\%$ ) dan 2) Berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi, dengan hasil  $z_{hitung} = 3.043 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.002 ( $0\% < 5\%$ ).

## Diskusi Penelitian

Berdasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat dibuat rekapitulasi hasil yang disajikan pada tabel di Tabel 3.

Hasil regresi menunjukkan nilai  $z_{hitung} = 3.885 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p-value$  0.000 ( $0\% < 5\%$ ) sehingga menunjukkan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan pada lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 terbukti. Dukungan organisasional yang semakin kuat ditunjukkan manajemen Tiga Serangkai Grup

Surakarta kepada karyawannya, membuat lingkungan kerja yang ada menjadi semakin menyenangkan dan kondusif. Manajemen Tiga Serangkai Grup Surakarta sudah mampu menciptakan ikatan sosial yang kuat di antara para karyawan dan memunculkan persepsi karyawan mengenai dirinya sebagai orang dalam di Tiga Serangkai Grup Surakarta serta adanya budaya kerja sama di antara para karyawan sehingga terbentuklah suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif di Tiga Serangkai Grup Surakarta.

Hal ini sejalan dengan penelitian Tsai et al. (2015) yang menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada hubungan antara dukungan organisasional dengan lingkungan kerja. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Doolen et al. (2003) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan pada lingkungan kerja.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H <sub>1</sub> : Dukungan organisasional berpengaruh positif pada lingkungan kerja.	Terbukti
H <sub>2</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif pada kinerja kreativitas karyawan.	Terbukti
H <sub>3</sub> : Dukungan organisasional berpengaruh positif pada kinerja kreativitas dimediasi oleh lingkungan kerja.	Tidak terbukti
H <sub>4</sub> : Keadilan prosedural berpengaruh positif pada promosi dimediasi oleh motivasi intrinsik dan perilaku berbagi pengetahuan.	Terbukti sebagian

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Selanjutnya, hasil regresi menunjukkan nilai  $z_{hitung} = 6.661 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p$ -value 0.000 ( $0\% < 5\%$ ), sehingga menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan pada kinerja kreativitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 terbukti. Karyawan sudah merasakan adanya keadilan prosedural, berbagi pengetahuan, motivasi, dan promosi, dan membuat segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan menjadi kondusif dan menyenangkan, sehingga membuat para karyawan bisa menghasilkan kreativitas dalam kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang menemukan ada pengaruh lingkungan kerja pada kinerja kreativitas karyawan. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Schepers dan Van Den Berg (2007) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kreativitas karyawan.

Dari hasil pengujian diperoleh hasil  $z_{hitung} = 0.760 < z_{tabel} = 1.960$  pada  $p$ -value 0.447 ( $44\% > 5\%$ ). Maka didapatkan bukti bahwa tidak ada peran mediasi variabel lingkungan kerja (LK) antara pengaruh dukungan organisasional (DO) pada kreativitas. Dengan demikian, hipotesis 3 tidak terbukti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum memberikan kontribusi secara signifikan dalam meningkatkan pengaruh dari dukungan organisasional terhadap kreativitas. Hal ini berarti bahwa faktor yang menyebabkan tingginya kreativitas lebih banyak dikarenakan dukungan organisasional. Semakin tinggi dukungan organisasional yang diberikan Tiga Serangkai Grup Surakarta, semakin tinggi pula kreativitas para karyawan. Tidak adanya peran mediasi dari

lingkungan kerja ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional bisa secara langsung meningkatkan kreativitas karyawan, tanpa perlu membuat lingkungan kerja yang menyenangkan di Tiga Serangkai Grup Surakarta. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Tsai et al. (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki peran mediasi antara dukungan organisasional dan kreativitas.

Hasil pengujian mediasi yang telah dilakukan dengan menggunakan Sobel tes untuk membuktikan hipotesis 4, didapatkan bukti bahwa hipotesis 4 terbukti sebagian. Motivasi tidak memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi dengan hasil  $z_{hitung} = 1.141 < z_{tabel} = 1.960$  pada  $p\text{-value } 0.253 (25% > 5\%)$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik yang dimiliki karyawan belum memberikan kontribusi secara signifikan dalam meningkatkan pengaruh keadilan prosedural terhadap promosi. Hal ini berarti bahwa faktor yang menyebabkan tingginya peluang promosi lebih banyak dikarenakan keadilan prosedural. Semakin tinggi keadilan prosedural yang ada di Tiga Serangkai Grup Surakarta, semakin tinggi pula peluang promosi untuk para karyawan. Tidak adanya peran mediasi dari motivasi intrinsik menunjukkan bahwa keadilan prosedural dapat secara langsung meningkatkan peluang promosi, tanpa adanya peningkatan motivasi intrinsik dari karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang memperoleh hasil bahwa motivasi memiliki peran mediasi antara keadilan prosedural dan promosi.

Berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi dalam pengaruh keadilan prosedural pada promosi, dengan hasil  $z_{hitung} = 3.043 > z_{tabel} = 1.960$  pada  $p\text{-value } 0.002 (0% < 5\%)$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku berbagi pengetahuan karyawan memberikan kontribusi positif secara signifikan dalam meningkatkan pengaruh keadilan prosedural terhadap promosi. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan sudah merasakan keadilan prosedural yang ada di Tiga Serangkai Grup Surakarta, maka akan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan, dengan adanya perilaku berbagi pengetahuan yang meningkat maka akan meningkatkan peluang karyawan tersebut untuk mendapatkan promosi. Pengaruh mediasi berbagi pengetahuan ini merupakan mediasi secara penuh, dikarenakan pengaruh keadilan prosedural pada promosi menjadi tidak signifikan ketika berbagi pengetahuan diikutsertakan dalam pengujian.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang memperoleh hasil bahwa berbagi pengetahuan memiliki peran mediasi antara keadilan prosedural dan promosi. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Schepers dan Van Den Berg, (2007) yang menyatakan bahwa pengaruh keadilan prosedural pada promosi dimediasi oleh berbagi pengetahuan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini terbukti bahwa dukungan organisasional berpengaruh secara signifikan pada lingkungan kerja. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang menyatakan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional yang ada, maka akan semakin terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini terbukti bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan pada kinerja kreativitas. Hasil penelitian ini konsisten dengan

penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015) yang menyatakan bahwa semakin terciptanya lingkungan kerja yang menyenangkan, maka akan semakin tinggi pula kinerja kreativitas para karyawan.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak terbukti bahwa lingkungan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasional pada kinerja kreativitas. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015), yang berarti bahwa dukungan organisasional dapat secara langsung memengaruhi tingkat kreativitas karyawan.

Hipotesis keempat dalam penelitian ini terbukti sebagian bahwa ada pengaruh keadilan prosedural pada promosi yang dimediasi oleh perilaku berbagi pengetahuan, namun tidak dimediasi oleh motivasi intrinsik. Hasil ini hampir sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Tsai et al. (2015). Hasil ini berarti bahwa peluang promosi semakin terbuka ketika keadilan prosedural telah dirasakan karyawan, yang mendorong perilaku karyawan untuk berbagi pengetahuan sehingga karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan.

Kinerja kreativitas karyawan dapat meningkat ketika karyawan diberikan hak untuk dipromosikan, hak ini diberikan karena karyawan sudah sering memiliki perilaku berbagi pengetahuan. Para karyawan sering memiliki perilaku berbagi pengetahuan ketika keadilan prosedural sudah dirasakan oleh karyawan, dan keadilan prosedural ini didapatkan dari adanya dukungan organisasional yang diberikan oleh Tiga Serangkai Grup Surakarta.

## **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran. Pertama, lingkungan kerja dapat tercipta secara kondusif dan menyenangkan apabila penerimaan dukungan organisasional dirasakan tinggi oleh karyawan. Untuk meningkatkan penerimaan dukungan organisasional oleh karyawan, dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya adalah a) meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya kerja sama dan disiplin sebagai kunci dari kebersamaan organisasi; b) memaksimalkan peran kepala departemen sebagai sosok mentor yang diharapkan bisa mengayomi para karyawan; c) membuat para karyawan merasa menjadi bagian dari Tiga Serangkai Grup Surakarta; d) membuat karyawan merasa peduli dengan keadaan yang ada di lingkungan Tiga Serangkai Grup Surakarta.

Kedua, kinerja kreativitas karyawan dapat meningkat apabila lingkungan kerja yang ada di Tiga Serangkai Grup Surakarta semakin kondusif dan menyenangkan. Ada beberapa cara untuk membuat lingkungan kerja semakin kondusif dan menyenangkan, di antaranya adalah: a) membuat keputusan pekerjaan karyawan dengan cara yang jelas; b) memberikan penjelasan yang dapat diterima karyawan ketika membuat suatu keputusan tentang pekerjaan karyawan. c) menjaga kebermanfaatan karyawan yang sudah lama bekerja dalam membantu rekan kerja yang baru dengan memberikan contoh nyata berupa tindakan; d) membuat karyawan mengetahui siapa yang harus dituju untuk bisa mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang spesifik; e) meningkatkan perasaan senang karyawan, ketika bisa menemukan solusi atas masalah yang sedang terjadi, yang sifatnya dari masalah itu tidaklah sederhana; f) meningkatkan perasaan senang karyawan ketika mampu membuat prosedur baru untuk melaksanakan tugas dari pekerjaan karyawan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Ahyari, Agus. 1994. *Manajemen Produksi (Perencanaan Sistem Produksi)*. Yogyakarta:

BPFE.

- Alexander, S. and Ruderman, M. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organization Behavior. *Social Justice Research*, vol.1, p.177-198.
- Amabile, T. M. 1988. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, p.123-167.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. 1996. Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy Management Journal*, vol. 39, p.1154-1184.
- Amabile, T.M., Scharzel, E.A., Moneta G.B., Kramer, S.J.. 2004. Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, vol. 15, p.5-32.
- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Edisi Revisi VI,. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, p.1173-1182.
- Bart van den Hooff, Jan A. de Ridder, 2004. Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8. p. 117-130,
- Becker, G. 1964. *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E.. 1999. Diagnosing and Changing Organizational Culture. *Addison Wesley*. Reading.
- Cheung, M. dan Wong, C. 2011. Transformational Leadership, Leader Support, and Employee Creativity. *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 32, p.656 - 672.
- Choong, Y. O., Wong, K.L., and Lau, T. C. 2011. Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Institutions: A Review and Research Agenda. *2nd International Conference on Business Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding*, p.30-39.
- Cooper, P. J., Murray, L., Wilson, A., et al. 2003. Controlled Trial of the Short- and Long-Term Effect of Psychological Treatment of Post-Partum Depression. 1. Impact on Maternal Mood. *British Journal of Psychiatry*, vol. 182, p.412-419.
- Cummings and Worley. 2005. *Organization Development and Change*. Eight edition.
- Dinisari, M. 2017. *Kemudahan Berbisnis: Peringkat Indonesia Naik, Singapura Tetap Pimpin di Asean*. <http://finansial.bisnis.com/read/20171101/9/704968/kemudahan-berbisnis-peringkat-indonesia-naik-singapura-tetap-pimpin-di-asean/>. Diakses 18 November 2017.
- Doolen, T.L., Hacker, M.E., Van Aken, E.M. 2003. Impact of Organizational Context on Work Team Effectiveness: A Study of Production Team. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, p.285-296.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. 2001. Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal Applied Psychology*, vol. 86, p.42-51.
- Estrada, C., Isen, A. M., Young, M.J. 1994. Positive Affect Influences Creative Problem solving and Reported Source of Practice Satisfaction in Physicians. *Motivation and Emotion*, vol. 18, p.285-299.
- Ghozali, I. dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W. dan Moorhead, G. 2007. *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, 8th Edition. Boston: Houghton Mifflin,
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall.
- Hair et al., 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Hamidi. 2010. *Metode Penelitian dan Teori Komunikasi*. Malang: UMM Pers.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., Jiang, Y. 2006. Toward Developing Human Resources Management Systems for Knowledge-Intensive Teamwork in J. Martocchio (ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. p.27-70.
- Jogiyanto, H. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Junaedi, S. 2016. *Wirausaha Pengusik Kemapanan*. Forum Manajemen. Jakarta: Prasetiya Mulya.
- Justin, A. dan Eisenberger, R. 2003. Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal Organizational Behavior*, vol. 24, p.491-509.
- Kull, T.J., Narasimhan, R., Schroeder, R.. 2012. Sustaining the Benefits of a Quality Initiative Through Cooperative Values: A Longitudinal Study. *Decision Science*, vol. 43, p.553-588.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55).
- Liebowitz, J. 2001. Knowledge Management and Its Link to Artificial Intelligence. *Expert Systems with Applications*, vol. 20, p.1-6.
- Lockwood, P., Jordan, C.H., Kunda, Z., 2002. Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 83, p.854-864.
- March, J., Simon, H., 1958. *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Merlo, O., Bell, S.J., Mengue, B., Whitwell, G.J. Social Capital, Customer Service Orientation and Creativity in Retail Stores. *Journal of Business Research*, vol. 59, p.1214-1221.
- Nawawi, H., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, M. 2006. *Desain Penelitian*. Jakarta: Erlangga.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oldham, G.R., Cummings, A. 1996. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy Management Journal*. Vol.39, p.607-634.
- Rhodes, M. 1961. An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, vol. 42, p.305-310
- Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ruderman, M.N., Ohlott, P.J., and Kram, K.E. 1995. Promotion Decisions as a Diversity Practice. *Journal of Management Development*, vol. 14, p.6-23
- Ryan, M. C and Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. vol. 25, p.54-67

- Schepers, P., Van den Berg, P.T. 2007. Social Factors of Work Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, p.407-428.
- Scott, S.G. dan Bruce, R.A.. 1994. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy Management Journal*, vol. 37, p.580-607.
- Sekaran, U., 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Stamper, C.L., Masterson, S.S.. 2002. Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect Their Work Behavior. *Journal Organizational Behavior*, vol. 23, p.875-894.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Taylor, C., 1988. Various Approaches to and Definitions of Creativity. In: Sternberg, R.J. (Ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, p. 99-121.
- Tierney, P., Farmer, S.M., Graen, G.B., 1999. An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Pers. Psychol.* 52,591-620
- Tsai, C., Horng, J., Liu, C., Hu, D. 2015. The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 46, p.26-35.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., and Oke, A. 2010. Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 95, p.517-529.
- Wong, S.C.K. and Ladkin, A. 2008. Exploring the Relationship between Employee Creativity and Job-related Motivators in The Hongkong Hotel Industry. *International Journal Hospitality Management*, vol. 27, p.426-437.
- Zhou, J., George, J.M. 2001. When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy Management Journal*, vo.44, p.682-696.