

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, WORK ENGAGEMENT,
DAN JOB AUTONOMY:
UPAYA STRATEGIS MENINGKATKAN KREATIVITAS**

Oleh:

¹Noerchoidah, ²Nurdina, ³Nashrudin Latif, ⁴Amanda Rizky Rossitika,
⁵Balqis Khairunisa Frisyanto

^{1,2,3,5} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Jl. Dukuh Menanggal XII, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Surabaya, Jawa Timur 60234.

⁴Sistem Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Jl. Teknik Kimia, Keputih, Kec. Sukolilo, Surabaya, Jawa Timur 60111

e-mail : noerchoidah@unipasby.ac.id¹, nurdina@unipasby.ac.id², nashrudin@unipasby.ac.id³,
amandarizkyr@gmail.com⁴, balqiskhairunisa79@gmail.com⁵

*) Corresponding Author Email: noerchoidah@unipasby.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of perceived organizational support (POS) on the creativity of creative industry employees in Surabaya, with work engagement as a mediator and job autonomy as a moderator. This study used a survey method, collecting data via questionnaires from 165 employees selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach in SmartPLS. The results indicate that POS has a positive and significant effect on work engagement and creativity; work engagement also positively affects creativity and mediates the relationship between POS and creativity. Conversely, job autonomy did not moderate the relationship between work engagement and creativity. The coefficient of determination indicates that the model has moderate explanatory power for creativity and low explanatory power for work engagement. These findings confirm the importance of POS and work engagement as key factors driving employee creativity in the creative industry.,

Keywords: *Perceived Organizational Support, Work Engagement, Job Autonomy, Creativity*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perceived organizational support (POS) terhadap kreativitas karyawan industri kreatif di Surabaya, dengan *work engagement* sebagai mediator dan *job autonomy* sebagai moderator. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner terhadap 165 karyawan yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Data dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS*. Hasilnya menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan kreativitas; *work engagement* juga berpengaruh positif terhadap kreativitas serta memediasi hubungan POS pada kreativitas. Sebaliknya, *job autonomy* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *work engagement* dan kreativitas. Nilai koefisien determinasi mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap kreativitas dan rendah terhadap *work engagement*. Temuan ini menegaskan

pentingnya POS dan *work engagement* sebagai faktor utama pendorong kreativitas karyawan dalam industri kreatif.

Kata Kunci: *Perceived Organizational Support, Work Engagement, Job Autonomy, Kreativitas*

PENDAHULUAN

Industri kreatif saat ini menjadi salah satu sektor yang sangat strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi global. Menurut UNCTAD (2022), sektor ini berkontribusi signifikan terhadap ekspor dan penciptaan nilai tambah berbasis ide, terutama di negara-negara berkembang. Di Indonesia, laporan Bekraf dan BPS (2019) menunjukkan bahwa industri kreatif menyumbang lebih dari 7% PDB nasional dan menyerap jutaan tenaga kerja. Surabaya, sebagai kota metropolitan terbesar kedua, telah berkembang menjadi pusat industri kreatif di Jawa Timur dengan subsektor dominan seperti desain, animasi, periklanan, dan digital marketing. Potensi besar ini menjadikan Surabaya sebagai salah satu episentrum perkembangan industri kreatif di Indonesia.

Keberhasilan industri kreatif sangat ditentukan oleh kreativitas karyawan. Kreativitas adalah kemampuan menghasilkan ide-ide baru, orisinal, dan bermanfaat untuk menjawab tuntutan pasar yang dinamis. Dalam dunia kreatif, keberlangsungan organisasi bergantung pada konsistensi munculnya inovasi dari para karyawan. Sayangnya, tekanan kerja tinggi, tenggat waktu yang ketat, dan keterbatasan ruang untuk bereksperimen sering menjadi penghambat munculnya kreativitas. Hal ini menjadikan kreativitas bukan hanya persoalan individu, tetapi juga terkait erat dengan faktor-faktor organisasi.

Salah satu faktor penting yang mendorong kreativitas adalah *work engagement*. Schaufeli et al. (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat dan dedikasi dalam bekerja. Karyawan yang *engaged* lebih cenderung menampilkan energi tinggi, antusiasme, serta fokus penuh, sehingga ide-ide kreatif dapat muncul dan diaplikasikan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, *engagement* merupakan jembatan psikologis yang mengubah potensi individu menjadi kontribusi kreatif nyata.

Faktor lain yang berperan besar adalah *Perceived Organizational Support* (POS) yang dirasakan. POS merujuk pada sejauh mana karyawan merasa diperhatikan, didukung, dan dihargai oleh organisasinya (Eisenberger et al., 1986). POS mencakup apresiasi, fasilitas memadai, serta kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Studi terbaru (Hidayat et al., 2023); (Li, 2025) menunjukkan bahwa POS mendorong *work engagement*, dan pada akhirnya meningkatkan kreativitas. Tanpa dukungan yang memadai, *work engagement* akan sulit terjaga dan kreativitas tidak akan berkembang optimal.

POS dan *work engagement* tidak akan sepenuhnya efektif tanpa adanya *job autonomy*. *Job autonomy* adalah tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam menentukan metode, strategi, dan keputusan dalam pekerjaannya (Hackman & Oldham, 1976). *Job autonomy* memberi ruang bagi karyawan kreatif untuk bereksperimen, mencoba ide baru, dan merasa dipercaya. Penelitian terkini Gürbüz et al. (2024) dan Cotič et al. (2025) menegaskan bahwa *job autonomy* memperkuat hubungan antara *engagement* dan kreativitas: ketika karyawan memiliki *job autonomy* tinggi, *work engagement* lebih mudah terwujud dalam bentuk perilaku inovatif.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung hubungan antar variabel ini. Studi oleh Hidayat et al. (2023) menemukan bahwa POS berpengaruh positif terhadap *work engagement* dan kreativitas. Nili & Tasavori (2022) menemukan bahwa iklim kerja yang mendukung otonomi meningkatkan kreativitas, terutama bila organisasi juga memberi

dukungan. Penelitian Li (2025) menegaskan bahwa *work engagement* menjadi mekanisme penting yang menjembatani POS dengan kreativitas. Namun, penelitian-penelitian tersebut sebagian besar dilakukan di sektor teknologi, perbankan.

Beberapa permasalahan yang dihadapi penelitian sebelumnya pada industri kreatif dapat diidentifikasi: tingginya tekanan kerja dan deadline yang menghambat kreativitas (Nayak et al., 2011), POS yang belum optimal (Hidayat et al., 2023), *work engagement* karyawan yang fluktuatif (Wu, 2024), keterbatasan *job autonomy* yang menghambat inovasi (Gürbüz et al., 2024); (Cotič et al., 2025). Hal inilah yang menimbulkan *research gap*.

Penelitian ini mengisi *research gap* dengan menguji model integratif POS → *work engagement* → kreativitas yang dimoderasi oleh *job autonomy* dalam industri kreatif. Penelitian sebelumnya masih banyak berfokus pada sektor teknologi, perbankan, atau manufaktur, sehingga validasi pada industri kreatif Indonesia, khususnya Surabaya masih terbatas. Selain itu, penelitian ini menjawab masalah nyata di industri kreatif Surabaya, seperti: tekanan kerja tinggi, POS yang minim, *work engagement* yang fluktuatif, otonomi terbatas, dan *turnover* tinggi. Temuan penelitian ini diharapkan memberi rekomendasi strategis bagi perusahaan kreatif untuk meningkatkan kreativitas karyawan melalui kebijakan SDM yang lebih mendukung.

Penelitian menggunakan *grand theory Social Exchange Theory* (SET) (Blau, 1964) untuk menjelaskan bahwa POS memunculkan kewajiban timbal balik dari karyawan dalam bentuk perilaku positif seperti kreativitas. Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh POS terhadap *work engagement* dan kreativitas karyawan industri kreatif di Surabaya, menguji peran *work engagement* sebagai mediator, serta mengetahui peran *job autonomy* sebagai moderator. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, sekaligus rekomendasi praktis bagi industri kreatif di Surabaya untuk meningkatkan daya saing melalui pengelolaan SDM berbasis inovasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Pertukaran Sosial

Social Exchange Theory (SET), yang dikembangkan oleh Blau (1964), menjelaskan perubahan sosial dalam masyarakat dan perilaku manusia. Teori ini juga menjelaskan kontribusi karyawan terhadap organisasi mereka dan ekspektasi mereka sebagai hasil interaksi. Menurut SET, ketika seseorang berbuat baik kepada seseorang, ia berharap kebaikan tersebut akan dibalas di masa mendatang. Dengan demikian, karyawan menunjukkan perilaku positif (Ibrahim et al., 2016) dan berkontribusi kepada organisasi mereka dengan harapan bahwa kebaikan mereka akan dihargai (Demir, 2009).

Perceived Organizational Support (POS)

Dukungan organisasi merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. POS berfungsi sebagai sumber daya kerja yang meningkatkan komitmen afektif, efikasi inovatif, dan perilaku kerja proaktif (Muthohharo et al., 2022). Temuan Eisenberger et al. (1986). menegaskan POS berkorelasi positif dengan kreativitas, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis.

POS dianggap sebagai sumber daya kerja penting dari organisasi kepada karyawannya, karena membantu memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan, afiliasi, persetujuan, dan dukungan emosional (Al-Taie & Khattak, 2024). Penelitian sebelumnya

telah membuktikan bahwa tingkat POS yang lebih tinggi memotivasi karyawan untuk terlibat dalam perilaku sukarela yang sangat bermanfaat bagi organisasi.

Work Engagement

Work engagement mengacu pada investasi pribadi yang tinggi dalam peran kerja seseorang dan mencakup karakteristik bersemangat, waspada secara kognitif, dan bersedia menginvestasikan upaya ekstra untuk mencapai tujuan (Noerchoidah et al., 2023). *Engagement* karyawan dalam pekerjaan dapat menumbuhkan motivasi untuk menyelesaikan tanggung jawab dengan optimal, sehingga meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Tingkat *work engagement* yang tinggi mendorong munculnya emosi positif dan semangat untuk memberikan kinerja yang lebih baik (Noerchoidah et al., 2023). *Work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap berbagai indikator kinerja, termasuk produktivitas, kreativitas, komitmen organisasi, dan retensi (Bakker et al., 2023). Individu yang terlibat menunjukkan tingkat energi tinggi, ketekunan menghadapi kesulitan, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan.

Kreativitas

Kreativitas sering dianggap sebagai titik awal dari proses inovasi, yang secara konseptual dipahami sebagai implementasi atau penerapan ide-ide baru dalam praktik organisasi (Van de Ven, 1986). Kreativitas sendiri merupakan proses pengembangan gagasan-gagasan baru dan potensial yang berkaitan dengan produk, layanan, prosedur, atau praktik kerja (Amabile, 1985). Suatu ide dapat dikatakan baru apabila memiliki keunikan atau perbedaan dibandingkan dengan ide lain yang sudah ada di dalam organisasi, sedangkan ide disebut bermanfaat apabila memiliki nilai atau kontribusi yang signifikan bagi organisasi.

Dalam kondisi yang penuh ketidakpastian dan risiko, karyawan perlu siap berkreasi dengan melibatkan emosi, perhatian, dan ketekunan dalam menghadapi dinamika perusahaan (Syahmirza & Prawitowati, 2022). Kreativitas timbul karena dorongan motivasi dan lingkungan yang mendukung eksplorasi ide. Untuk menghasilkan respons kreatif, individu perlu secara aktif terlibat dalam aktivitas-aktivitas kreatif (Amabile, 1985), seperti mengidentifikasi permasalahan, mencari serta mengodekan informasi relevan, hingga menghasilkan alternatif solusi yang inovatif (Gürbüz et al., 2024)

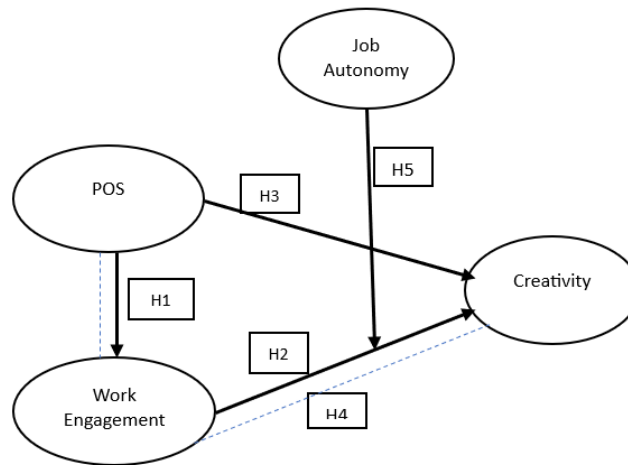
Job Autonomy

Job autonomy didefinisikan sebagai derajat kebebasan dan diskresi bagi pekerja untuk menjadwalkan, memilih metode, dan mengambil keputusan terkait tugas. *Job autonomy* memicu pengalaman bertanggung jawab atas hasil sehingga meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja. *Job autonomy* juga digambarkan sebagai sejauh mana pekerjaan memberikan kebebasan, independensi dan pilihan yang substansial kepada individu dalam menjadwalkan pekerjaan dan memilih prosedur yang akan digunakan. *Job autonomy* berkaitan dengan kondisi psikologis yang merasakan tanggung jawab atas hasil pekerjaan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil seperti efektivitas kerja yang tinggi dan motivasi kerja internal yang tinggi. *Job autonomy* memberi individu kebebasan, otonomi, dan kebijaksanaan yang lebih besar yang memungkinkan mereka memperoleh rasa penguasaan dalam mengejar tujuan karier mereka (Li et al., 2021).

Job autonomy mencerminkan sejauh mana pekerjaan memberikan karyawan kebebasan, independensi, dan kebijaksanaan untuk melakukan pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976). Telah ditemukan berhubungan positif dengan banyak perilaku proaktif seperti *job crafting* dan kesempatan menyampaikan pendapat (Dedahanov et al., 2019). *Job autonomy* membantu memenuhi kebutuhan karyawan akan otonomi karena membebaskan

mereka dari kontrol dan kendala yang berlebihan dan memberi mereka kebijaksanaan dan kebebasan (Reza & Anindita, 2021).

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis:

POS merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Ketika individu merasa bahwa organisasi memberikan dukungan nyata, seperti perhatian pimpinan, penghargaan, dan akses terhadap sumber daya kerja, maka timbul perasaan positif dan loyalitas timbal balik terhadap organisasi. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, hubungan antara organisasi dan karyawan bersifat resiprokal, artinya semakin tinggi dukungan yang dirasakan, semakin kuat pula komitmen dan *engagement* karyawan dalam pekerjaan (Kurtessis et al., 2017).

Hubungan antara POS dan *work engagement* bersifat positif dan konsisten di berbagai konteks. Semakin tinggi persepsi POS, semakin besar pula tingkat energi (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) karyawan dalam bekerja (Saputra et al., 2023). Oleh karena itu, peningkatan POS dapat dianggap sebagai strategi efektif untuk memperkuat *work engagement* dan kinerja berkelanjutan di berbagai sektor organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka:

H₁: POS berpengaruh positif terhadap *work engagement*

Karyawan menunjukkan *work engagement* ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dapat mendorong sumber daya kognitif dan afektif yang memperluas perhatian serta fleksibilitas berpikir sehingga memfasilitasi pembangkitan ide yang baru dan berguna sebagai inti kreativitas (Noerchoidah & Indriyani, 2025). Kondisi ini mendorong eksplorasi ide, pemecahan masalah yang lebih fleksibel, dan kombinasi gagasan yang novel. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *engagement*, semakin besar potensi karyawan untuk menghasilkan ide atau solusi kreatif dalam pekerjaan mereka.

Peningkatan tingkat *work engagement* akan mendorong kemampuan karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide baru untuk kemajuan organisasi (Kim & Park, 2017). Pandangan ini didukung oleh Inam et al. (2021) yang menemukan bahwa perilaku karyawan yang terlibat akan mendorong upaya yang lebih besar di tempat kerja dan kinerja yang lebih tinggi, sehingga menghasilkan perilaku yang lebih inovatif dan kreativitas dalam organisasi. Berdasarkan SET (Blau, 1964) bahwa karyawan yang sangat terlibat dalam pekerjaan akan merasa berkewajiban untuk melakukan upaya yang menguntungkan

organisasi mereka dan akan menggunakan sumber daya terkait pekerjaan yang tersedia bagi mereka untuk terlibat dalam perilaku kreatif (Imran et al., 2020). Dengan demikian, hipotesis berikut diajukan:

H₂: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap kreativitas

POS meningkatkan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, dan minat karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka yang menginspirasi mereka untuk menaruh dedikasi, upaya, penyerapan, dan antusiasme mereka dalam pekerjaan mereka (Tan et al., 2020). Emosi positif ini cenderung meningkatkan kemampuan kognitif seseorang untuk berpikir secara kreatif dan untuk memenuhi kebutuhan kinerja dan pertumbuhan pribadi. Dengan memanfaatkan *Social exchange theory* (Blau, 1964) bahwa kreativitas adalah hasil dari kepuasan kognitif yang terjadi ketika persepsi POS terlihat jelas. Akibatnya, karyawan merasa berkewajiban untuk membalas dukungan dalam bentuk keterlibatan diri dalam kegiatan kreatif.

Menghasilkan ide-ide inovatif sering kali melibatkan ketidakpastian dan potensi risiko yang dapat menimbulkan rasa cemas bagi karyawan (Agustina & Maisara, 2022). Meskipun demikian, organisasi umumnya memberikan apresiasi dan penghargaan kepada individu yang menunjukkan perilaku kerja kreatif (Akgunduz et al., 2018), serta berupaya memberikan dukungan bagi mereka dalam proses tersebut. Individu yang merasakan POS yang tinggi akan merasa terdorong untuk berinovasi dan membalas perlakuan baik yang telah mereka terima dari organisasi (Ibrahim et al., 2016). Oleh karena itu, kami menyatakan bahwa:

H₃: POS berpengaruh positif terhadap kreativitas

POS berperan penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik karyawan, serta memperkuat minat mereka untuk menjalankan tugas dengan penuh dedikasi, energi, dan antusiasme (Imran et al., 2020). Dorongan emosional positif yang dihasilkan dari persepsi dukungan organisasi ini mampu memperluas kapasitas kognitif individu dalam berpikir kreatif, sekaligus memenuhi kebutuhan kinerja dan pengembangan diri (Raja et al., 2025).

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Blau, 1964), kreativitas dapat dipahami sebagai bentuk timbal balik dari kepuasan kognitif yang muncul ketika karyawan merasakan adanya dukungan nyata dari organisasi. Karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan keterlibatan diri dalam aktivitas kerja yang kreatif (Muthohharo et al., 2022).

Amabile (1985) menunjukkan bahwa sejauh mana individu mampu menghasilkan ide-ide yang inovatif dan bermanfaat bergantung pada sejauh mana mereka merasakan POS. Ketika dukungan tersebut tinggi, tingkat *work engagement* pun meningkat. Temuan serupa dikonfirmasi oleh Amabile & Pratt (2016) menjelaskan bahwa karyawan dengan *engagement* kuat terhadap organisasinya cenderung memberikan solusi inovatif terhadap permasalahan yang dihadapi organisasi. Berdasarkan landasan teoretis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis bahwa:

H₄: *Work engagement* memediasi POS dan kreativitas

Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan energi dan antusiasme yang kuat terhadap pekerjaannya, serta mengalami kondisi *absorption* di mana mereka sangat fokus dan menikmati aktivitas kerja hingga tidak menyadari berlalunya waktu (Noerchoidah & Indriyani, 2022). Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan persistensi, eksplorasi alternatif solusi, dan kesediaan mengambil inisiatif, yang semuanya mendorong kreativitas kerja (Ye et al., 2024). Namun, pengaruh

positif *work engagement* terhadap kreativitas tidak selalu muncul secara otomatis, namun dipengaruhi oleh *job autonomy* yang dapat memperkuat maupun melemahkan hubungan *work engagement* terhadap kreativitas.

Salah satu kondisi kerja kunci yang menentukan sejauh mana *work engagement* dapat mendorong kreativitas adalah otonomi kerja. *Job autonomy* merujuk pada tingkat keleluasaan yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk membuat keputusan, mengatur metode kerja, dan menentukan prioritas tugas mereka sendiri ((Jang & Kim, 2025). *Job autonomy* memberi ruang psikologis dan struktural bagi karyawan untuk mencoba pendekatan baru tanpa terlalu terikat oleh prosedur yang kaku.

Pengaruh *work engagement* terhadap kinerja kreatif karyawan menjadi lebih kuat ketika tingkat *job autonomy* tinggi dibanding ketika *job autonomy* rendah (Gürbüz et al., 2024). Hal ini berarti, karyawan yang sangat terlibat dapat mengekspresikan kreativitas mereka secara optimal jika mereka juga memiliki keleluasaan untuk menerapkan ide-ide tersebut. Dalam kondisi *job autonomy* rendah, *engagement* yang tinggi tidak selalu menghasilkan perilaku kreatif, karena karyawan tidak punya cukup hak untuk memodifikasi cara kerja, mencoba solusi baru, atau mengambil risiko ide baru. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H₅: *Job autonomy* memoderasi *work engagement* dan kreativitas karyawan

METODE PENELITIAN

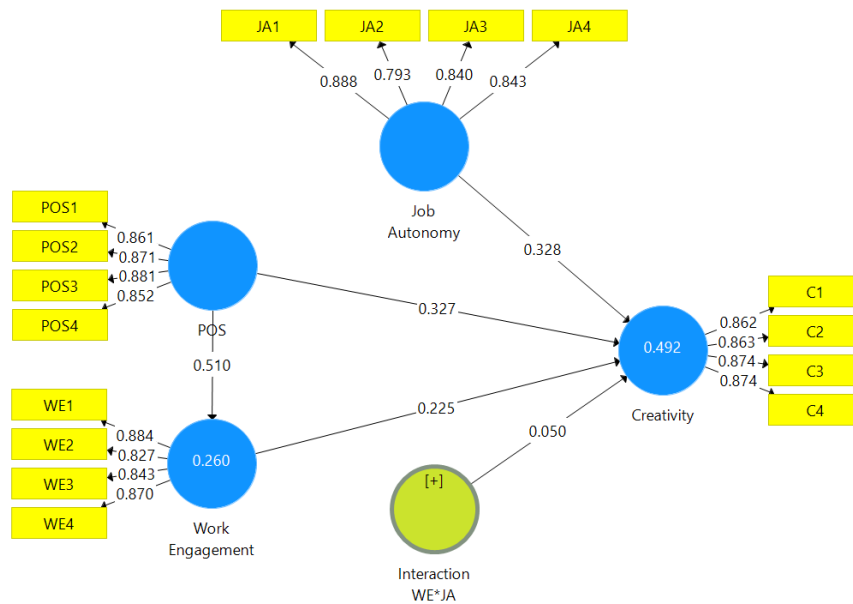
Penelitian ini mengamati secara mendalam tiga empat variabel, yaitu POS, *work engagement*, *job autonomy*, dan kreativitas karyawan. Untuk melakukan hal tersebut, dilakukan studi kuantitatif terhadap karyawan industri kreatif di Surabaya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui kuesioner. Skala Likert lima poin dipilih untuk mengetahui respon responden, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, 5 = sangat setuju. Penelitian dilakukan pada karyawan industri kreatif di Jawa Timur adalah populasi. Pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling*, yaitu *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan dengan pertimbangan tertentu sebagai sumber data, yaitu: karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun di industri kreatif. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada Hair et al. (2019) yaitu banyaknya jumlah sampel 5-10 kali dari jumlah indikator pada penelitian. Penelitian ini memiliki 16 indikator sehingga jumlah sampel yang diperlukan sebanyak 160 responden namun penelitian ini menggunakan 165 sampel agar diperoleh informasi lebih akurat. *Software SmartPLS* digunakan untuk menganalisis data dan menjawab hipotesis penelitian.

Pengukuran POS dikembangkan dari Eisenberger et al. (1986) sebanyak 4 item, seperti: Organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide baru. *Work engagement* menggunakan pengukuran dari Lartey & Randall (2021) sebanyak 4 item, meliputi: Saya antusias dengan pekerjaan saya. Alat ukur *Job autonomy* mengadopsi dari Zanabazar & Jigjiddorj (2021) sebanyak 4 item, seperti: Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan senang hati dan inisiatif. Pengukuran kreativitas mengadopsi dari Sigala & Chalkiti (2015) dari sebanyak 4 item, seperti: Saya memunculkan ide-ide baru dan praktis untuk meningkatkan kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer model

Outer model dievaluasi untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menelaah nilai *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel laten serta nilai *outer loading* dari masing-masing indikator. Secara umum, nilai *factor loading* yang diharapkan adalah $> 0,70$; namun *loading* antara 0,60–0,70 masih dapat ditoleransi dalam konteks penelitian yang bersifat eksplanatori. Selain itu, validitas konvergen juga dinyatakan memadai apabila nilai AVE tiap konstruk melebihi 0,50 (Hair et al., 2019). Hasil pada Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria tersebut, sehingga validitas konstruk dapat dikategorikan baik.



Gambar 2. *Outer model*
Sumber: Smartpls output (2025)

Gambar 2 menunjukkan bahwa seluruh *factor loading* pada konstruk POS, *work engagement*, *job autonomy*, dan kreativitas bernilai di atas 0.7. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konstruk.

Tabel 1. Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE

Variabel	Indikator	Loading factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
POS	POS1	0.861	0.889	0.923	0.751
	POS2	0.871			
	POS3	0.881			
	POS4	0.852			
Work Engagement	WE1	0.884	0.879	0.917	0.733
	WE2	0.827			
	WE3	0.843			
	WE4	0.870			
Job Autonomy	JA1	0.888	0.862	0.906	0.708
	JA2	0.793			
	JA3	0.840			
	JA4	0.843			
Kreativitas	C1	0.862	0.892	0.925	0.754
	C2	0.863			
	C3	0.874			
	C4	0.874			

Sumber: Smartpls output (2025)

Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0.50, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara memadai. Selaras dengan itu, hasil pengujian reliabilitas juga mengindikasikan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) yang melampaui batas 0.70. Temuan ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan tidak hanya valid, tetapi juga konsisten, sehingga layak dijadikan dasar untuk penarikan kesimpulan empiris dalam penelitian ini.

Inner Model

Inner model menggambarkan pola hubungan antar variabel laten yang dibangun dalam penelitian. Evaluasi terhadap model ini umumnya dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2) dan pengujian hipotesis. Koefisien determinasi (R^2) mencerminkan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Merujuk pada (Sholihin & Ratmono, 2020), nilai R^2 dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu di atas 0,75 yang menunjukkan daya jelaskan kuat, antara 0,50 hingga 0,75 yang mengindikasikan tingkat penjelasan sedang, serta antara 0,25 hingga 0,50 yang menggambarkan kemampuan penjelasan yang relatif lemah. Klasifikasi ini memberikan panduan praktis bagi peneliti dalam menilai kualitas model struktural yang dikembangkan.

Tabel 2. R square (R^2)

Variabel	R Square
Kreativitas	0.492
<i>Work enggement</i>	0.260

Sumber: *Smartpls output* (2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *R square* (R^2) untuk kreativitas adalah 0.492 menunjukkan bahwa kreativitas dipengaruhi oleh POS, *work engagement*, *job autonomy*, dan interaksi WE*JA sebesar 0.492 atau 49.2%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Menurut Sholihin & Ratmono (2020) bahwa R^2 kreativitas termasuk kategori sedang (*moderate*) menunjukkan bahwa model penelitian cukup kuat dalam menjelaskan kreativitas karyawan industri kreatif. Adapun nilai *R square* untuk *work engagement* sebesar 0.260 menunjukkan bahwa *work engagement* hanya dipengaruhi oleh POS dalam model sebesar 26%, sedangkan sisanya (74%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model. Menurut Sholihin & Ratmono (2020), R^2 sebesar 0,260 termasuk kategori rendah menunjukkan bahwa POS memiliki kontribusi penting, tetapi masih banyak faktor lain yang mempengaruhi *work engagement* karyawan industri kreatif.

Hasil pengujian menggunakan *bootstrapping* untuk menentukan hasil hipotesis disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistic	P Value	Keputusan
H1	Pengaruh Langsung: POS → Work Engagement	0.510	8.566	0.000	Diterima
H2	Pengaruh Langsung: Work Engagement → Kreativitas	0.225	3.286	0.000	Diterima
H3	Pengaruh Langsung: POS → Kreativitas	0.327	5.050	0.000	Diterima
H4	Pengaruh Tidak Langsung: POS → Work Engagement → Kreativitas	0.115	3.077	0.002	Diterima
H5	Pengaruh Moderasi WE*JA → Kreativitas	0.050	0.897	0.370	Ditolak

Sumber: Smartpls output (2025)

Setelah tahap *outer model* dan *inner model* dilakukan, langkah berikutnya dilakukan pengujian hipotesis menggunakan *software SmartPLS*. *Output SmartPLS* berikut untuk pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung (mediasi), dan moderasi disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 memberikan bukti empiris bahwa t statistik memiliki nilai lebih tinggi daripada nilai-t hitung (1.96) dan P value (0,000) di bawah 0.05. Nilai *original sample* menunjukkan hubungan positif antar variabel. Hasilnya, hipotesis H1, H2, H3, dan H4 terkonfirmasi diterima. Namun H5 ditolak karena p value diatas 0.05.

POS Berpengaruh Terhadap *Work Engagement* Pada Karyawan Di Industri Kreatif Di Surabaya

Hasil pengujian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan industri kreatif di Surabaya. Hal ini bermakna, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi kreatif karyawan, semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang mereka rasakan. Temuan ini sejalan dengan *social exchange theory* yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa didukung, mereka akan mengembangkan rasa kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi, salah satunya melalui *work engagement* yang lebih tinggi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Pada industri kreatif, dukungan organisasi menjadi sangat penting karena pekerjaan kreatif menuntut ide baru, fleksibilitas, serta ruang berekspresi. Ketika karyawan merasakan adanya keadilan, dukungan atasan, kesempatan pengembangan, penghargaan atas karya, serta kondisi kerja yang memadai, mereka akan merasa lebih semangat dan bangga dalam pekerjaannya (Sulistiyani et al., 2022).

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan berbagai studi sebelumnya. Penelitian Caesens & Stinglhamber (2014) menemukan bahwa POS berhubungan positif dengan *work engagement* dan hubungan tersebut sebagian dimediasi oleh *self-efficacy*: karyawan yang merasa didukung organisasi menjadi lebih yakin akan kemampuannya sehingga lebih terikat pada pekerjaan. Studi lain pada karyawan di berbagai sektor di Indonesia juga menunjukkan bahwa semakin tinggi POS, semakin tinggi pula *work engagement* karyawan (Mufarrikah

et al., 2020). Penelitian terkini pada milenial di perusahaan rintisan bahkan menegaskan bahwa POS berperan positif dalam memprediksi *work engagement* (Santoso & Rahman, 2025).

Work Engagement Dan Kreativitas Pada Karyawan Pada Industri Kreatif Di Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pada karyawan pada industri kreatif di Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa berenergi, menunjukkan antusiasme, dan memaknai pekerjaannya dalam aktivitas kerja, maka mereka cenderung lebih sering menghasilkan gagasan-gagasan baru, memodifikasi cara kerja yang sudah ada, serta mengupayakan solusi yang bersifat nonrutin. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *work engagement*, semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk menampilkan kreativitas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Pada industri kreatif di Surabaya, pekerjaan karyawan umumnya tidak rutin, berbasis proyek, dan sangat bergantung pada ide baru (misalnya desain grafis, konten digital, animasi, musik, dan advertising). Oleh karenanya, karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan menginvestasikan lebih banyak energi untuk mengeksplorasi berbagai alternatif desain/konsep.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Tian et al. (2021) menemukan bahwa karyawan yang secara aktif mengubah, menyesuaikan, dan memperkaya pekerjaannya (job crafting) menjadi lebih engaged, dan keterikatan kerja yang lebih tinggi inilah yang kemudian mendorong munculnya kreativitas. Temuan Gürbüz et al. (2024) menegaskan *work engagement* berhubungan positif dengan *creative task performance*, dan memediasi hubungan antara OEHR practices dan kreativitas. Analisis menunjukkan bahwa *engagement* yang lebih tinggi dikaitkan dengan skor kreativitas yang lebih tinggi, dan efek ini makin kuat ketika *job autonomy* tinggi.

POS Dan Kreativitas Pada Karyawan Di Industri Kreatif Di Surabaya

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan di industri kreatif di Surabaya. Hal ini berarti semakin baik POS yang diberikan kepada karyawan maka kreativitas karyawan akan meningkat. Ketika industri kreatif memberikan dukungan dengan memberikan ruang untuk pengembangan ide, menyediakan fasilitas, menghargai kontribusi, dan mendapatkan umpan balik maka karyawan akan merasa dihargai dan dilibatkan. Perasaan didukung tersebut meningkatkan makna kerja, keterikatan, serta keyakinan bahwa upaya kreatif mereka diapresiasi, sehingga mereka lebih terdorong untuk mengusulkan konsep baru, memodifikasi pendekatan kreatif, dan berinovasi melampaui standar minimal.

Industri kreatif pada umumnya beroperasi dalam lingkungan yang dinamis, menuntut inovasi cepat, serta sangat bergantung pada kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru yang bernilai. POS menjadi landasan penting yang memungkinkan karyawan menampilkan kreativitas secara konsisten. Dengan demikian, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa industri kreatif perlu menginvestasikan perhatian pada kebijakan dan sistem manajemen yang meningkatkan persepsi dukungan karyawan, karena POS merupakan salah satu prediktor kuat bagi munculnya kreativitas dalam lingkungan kerja kreatif.

Secara empiris, temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Duan et al. (2020) yang dilakukan pada 410 karyawan dari 68 organisasi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi membantu membangun rasa makna dan tujuan kerja yang lebih kuat, yang kemudian meningkatkan keberanian karyawan untuk mengambil risiko kreatif dan menghasilkan ide baru. Selaras dengan temuan Kulachai et al. (2024) juga menegaskan

bahwa POS memperkuat hubungan kepercayaan antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya meningkatkan kreativitas karyawan melalui lingkungan kerja yang lebih suportif dan kolaboratif.

***Work Engagement* Memediasi POS Dan Kreativitas Karyawan Di Industri Kreatif Di Surabaya**

Temuan ini mengindikasikan bahwa POS tidak secara langsung langsung meningkatkan kreativitas tetapi terlebih dahulu meningkatkan *work engagement* karyawan, yang kemudian mendorong mereka untuk lebih berinisiatif, berani bereksperimen, dan menghasilkan ide-ide baru.

Pada industri kreatif, di mana pekerjaan menuntut orisinalitas, eksplorasi ide, dan keberanian bereksperimen, *work engagement* menjadi elemen psikologis yang sangat strategis. POS menyediakan lingkungan yang aman, suportif, fleksibel, dan memberi ruang berekspresi, sehingga karyawan terdorong untuk berinvestasi lebih besar dalam pekerjaannya. Ketika engagement meningkat, kreativitas akan muncul sebagai bentuk kontribusi bernilai yang diberikan karyawan kepada organisasi sebagai bagian dari pertukaran sosial.

Temuan ini konsisten dengan berbagai bukti empiris dari penelitian Aldabbas et al. (2023) dan Inam et al.(2021) yang sama-sama menunjukkan bahwa *work engagement* berperan sebagai mekanisme kunci yang menjembatani pengaruh POS terhadap kreativitas karyawan.

***Job Autonomy* Memoderasi *Work Engagement* Dan Kreativitas Karyawan Industri Kreatif Di Surabaya**

Berdasarkan hasil analisis secara empiris ditemukan *job autonomy* tidak memoderasi hubungan antara *work engagement* dan kreativitas pada karyawan industri kreatif di Surabaya. Meskipun *work engagement* terbukti berpengaruh positif terhadap kreativitas, penambahan variabel interaksi antara *work engagement* dan *job autonomy* tidak memberikan kontribusi yang signifikan.

Berdasarkan perspektif SET bahwa *job autonomy* sering diposisikan sebagai *job resource* penting yang diasumsikan akan memperkuat efek motivasional *work engagement* terhadap perilaku kreatif. Namun, temuan ini mengindikasikan bahwa *work engagement* yang dirasakan karyawan sudah cukup kuat untuk mendorong kreativitas secara konsisten, tanpa bergantung pada tinggi rendahnya otonomi formal yang mereka miliki. Hal ini dapat terjadi karena karakteristik industri kreatif yang pada dasarnya sudah memberikan ruang relatif bebas dalam proses berkarya, seperti: dalam desain, ide kampanye, atau produksi konten, sehingga variasi subjektif *job autonomy* di antara responden menjadi kecil dan tidak cukup untuk menghasilkan efek moderasi yang signifikan. Selain itu, faktor kontekstual lain seperti tekanan tenggat waktu, permintaan klien, atau budaya tim kreatif kemungkinan lebih menentukan apakah *engagement* berujung pada perilaku kreatif dibandingkan sekadar tingkat otonomi jabatan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *perceived organizational support* (POS) berperan penting dalam mendorong kreativitas karyawan pada industri kreatif di Surabaya. POS yang tinggi terbukti meningkatkan *work engagement* sekaligus berkontribusi langsung terhadap kreativitas, sehingga kreativitas karyawan merupakan hasil kombinasi POS dan *engagement*

psikologis dalam pekerjaan. *Work engagement* berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana POS diterjemahkan menjadi kreativitas, sedangkan *job autonomy* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *work engagement* dan kreativitas. Dengan demikian, POS dan peningkatan *work engagement* muncul sebagai strategi utama yang lebih menentukan bagi pengembangan kreativitas karyawan dibandingkan upaya mengandalkan otonomi kerja sebagai faktor pemoderasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi di industri kreatif disarankan untuk secara serius memperkuat POS terhadap karyawan. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa pengakuan atas kinerja dan ide kreatif, komunikasi yang terbuka, umpan balik yang konstruktif, serta penyediaan fasilitas dan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses berkarya. Dukungan yang konsisten akan mendorong munculnya *work engagement* yang lebih tinggi dan pada akhirnya meningkatkan kreativitas karyawan.

Selain itu, pembangunan *work engagement* perlu dipandang sebagai upaya yang berkelanjutan, bukan sekadar program sesaat. Perusahaan dapat mengembangkan desain kerja yang menantang namun bermakna, menyediakan peluang pengembangan diri, serta membangun budaya kerja yang mendorong energi, dedikasi, dan fokus karyawan. Walaupun *job autonomy* tidak terbukti berperan sebagai moderator, *job autonomy* tetap memiliki arti penting sebagai karakteristik pekerjaan yang dapat mendukung kreativitas jika dikelola secara tepat. Pemberian otonomi yang proporsional, terutama pada peran yang menuntut eksplorasi dan eksperimen, tetap perlu diiringi dengan arahan, dukungan manajerial, dan iklim kerja yang mendorong keberanian mencoba ide baru. Secara lebih luas, organisasi juga perlu menguatkan budaya kreatif yang mendukung kolaborasi, keterbukaan terhadap gagasan, dan toleransi terhadap kegagalan yang wajar dalam proses inovasi.

Keterbatasan Dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil. Ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup karyawan industri kreatif di Surabaya membatasi generalisasi temuan ke wilayah atau subsektor industri lainnya. Selain itu, seluruh variabel diukur menggunakan instrumen *self-report*, sehingga potensi bias persepsi maupun *common method bias* tidak dapat sepenuhnya dihindari. Desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* juga membatasi kemampuan untuk menarik kesimpulan kausal mengenai hubungan antarvariabel, karena data hanya merepresentasikan kondisi responden pada satu titik waktu. Tidak signifikannya peran moderasi *job autonomy* menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan variabel kontekstual lain yang lebih relevan namun belum terakomodasi dalam model penelitian ini.

Berangkat dari keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan perluasan konteks sampel ke berbagai subsektor industri kreatif atau wilayah geografis lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Penggunaan desain longitudinal atau eksperimental akan memberikan pemahaman yang lebih kuat mengenai dinamika dan hubungan kausal antara POS, *work engagement*, dan kreativitas. Selain itu, peneliti berikutnya dapat memasukkan variabel psikologis dan kontekstual lain, seperti: *creative self-efficacy*, *Leader Member Exchange (LMX)*, *psychological safety*, atau iklim inovasi tim, yang mungkin lebih mampu menjelaskan variasi kreativitas dalam lingkungan kerja kreatif. Penggabungan data subjektif dengan indikator objektif, misalnya penilaian kreativitas dari atasan, rekan kerja, atau output karya juga dapat meningkatkan validitas temuan pada penelitian mendatang

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, K., & Maisara, P. (2022). the Effect of Perceived Organizational Support, Meaning of Work and Proactive Personality on Employee Creativity (Study on Employees of Harno Surya Ngemplak Bothi). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(2), 1–15. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.4919>
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34(October), 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Al-Taie, M., & Khattak, M. N. (2024). The impact of perceived organizational support and human resources practices on innovative work behavior: does gender matter? *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1401916>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501–6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Amabile, T. M. (1985). Motivation and Creativity. Effects of Motivational Orientation on Creative Writers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 393–399. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.2.393>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Blau. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cotič, L. P., Man, M. M. K., Soga, L. R., Konstantopoulou, A., & Lodorfos, G. (2025). Job Characteristics for Work Engagement: Autonomy, Feedback, Skill Variety, Task Identity, and Task Significance. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(5), 75–85. <https://doi.org/10.1002/joe.22295>
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57(9), 2401–2413. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0607>

- Duan, W., Tang, X., Li, Y., Cheng, X., & Zhang, H. (2020). Perceived Organizational Support and Employee Creativity: The Mediation Role of Calling. *Creativity Research Journal*, 32(4), 403–411. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821563>
- Eisenberger, R. Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Gürbüz, S., Schaufeli, W. B., Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770–3799. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 th Editi). Cengage Learning, EMEA, Hampshire, UK.
- Hidayat, S., Febrianto, Z., Eliyana, A., Purwohedi, U., Anggraini, R. D., Emur, A. P., & Zahar, M. (2023). Proactive personality and organizational support in television industry: Their roles in creativity. *PLoS ONE*, 18(1 January), 1–23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280003>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35(October 2015), 509–514. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00063-0)
- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082>
- Inam, A., Ho, J. A., Zafar, H., Khan, U., Sheikh, A. A., & Najam, U. (2021). Fostering Creativity and Work Engagement Through Perceived Organizational Support: The Interactive Role of Stressors. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/215824402111046937>
- Jang, E., & Kim, Y. C. (2025). Autonomy Constrained: The Dynamic Interplay Among Job Autonomy, Work Engagement, and Innovative Behavior Under Performance Pressure. *Administrative Sciences*, 15(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci15030097>
- Jodi Syahmirza, & Tjahjani Prawitowati. (2022). Peran Kreativitas dan Keterikatan Karyawan sebagai Pemediasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (19). *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 05(04), 536–552.
- Jro Mangku Deny Saputra, I Gede Riana, Made Surya Putra, & Ida Bagus Ketut Surya. (2023). Perceived organizational support, work engagement, and employee well-being. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 19(3), 1154–1164.

<https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.19.3.1925>

- Kulachai, W., Tedjakusuma, A., Phoraksa, T., Homyamyen, P., Benchakhan, K., & Pongnairat, K. (2024). the Impacts of Perceived Organizational Support on Trust in Supervisor and Employees' Creativity. *International Journal for Quality Research*, 18(2), 405–416. <https://doi.org/10.24874/IJQR18.02-05>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lartey, F. M., & Randall, P. M. (2021). Indicators of Computer-Mediated Communication Affecting Remote Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(01), 82–92. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.91006>
- Li, J., Han, X., Qi, J., & He, X. (2021). Managing One's Career: The Joint Effects of Job Autonomy, Supervisor Support, and Calling. *Journal of Career Development*, 48(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/0894845320906464>
- Li, T. (2025). How high-performance human resource practices foster employee creativity: evidence from R&D technicians. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05174-3>
- Mufarrikhah, J. L., Yuniardi, M. S., & Syakarofath, N. A. (2020). Peran Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement Karyawan. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 6(2), 151–164. <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>
- Muthohharo, U., Fariana, R., & Ardhiani, M. R. (2022). PENGARUH PENERAPAN GREEN ACCOUNTING DAN KINERJA LINGKUNGAN TERHADAP NILAI PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA (BEI) PERIODE TAHUN 2018-2022. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 1026–1036.
- Nayak, R., Agarwal, R., & Amabile, T. M. (2011). a Model of Creativity and Innovation in Organizations. *International Journal of Transformations in Business Management*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/Article>
- Nili, F., & Tasavori, M. (2022). Linking an autonomy-supportive climate and employee creativity: the influence of intrinsic motivation and company support for creativity. *European Business Review*, 34(5), 666–688. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2021-0146>
- Noerchoidah, Aripriabowo, T., Nurdina, & Alfia, N. (2023). Person Job Fit dan Komitmen Karir: Peran Keterlibatan Kerja. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 20(1), 76. <https://doi.org/10.30651/blc.v20i1.16415>
- Noerchoidah, & Indriyani, R. (2022). Hasil Work Engagement dari Work Life Balance karyawan: Peran Mediasi Job Crafting. *Jurnal Manajerial*, 9(03), 264. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4265>

- Noerchoidah, & Indriyani, R. (2025). Understanding How Job Demands Shape OCB : The Dual Mediating Role of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Review*, 6(10), 1301–1320. <https://doi.org/10.47153/jbmr.v6i10.1838>
- Noerchoidah, Indriyani, R., & Fatimah, N. (2023). Peran Keterlibatan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif dan Kinerja (Studi pada Industri Kreatif). *Buletin Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 104–117.
- Raja, U. A., Zaheer, M. A., Albeshr, M., & Mehmood, K. (2025). Perceived Organizational Support (POS) and Individual Creativity: An Intervening Role of Intrinsic Motivation among Employees of Software Houses. *Jinnah Business Review*, 13(1), 50–64. <https://doi.org/10.53369/ouce3089>
- Reza, A., & Anindita, R. (2021). the Importance of Job Autonomy As a Driver of Organizational Commitment Through Work - Life Balance for Employees in a Life Insurance Company. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 7(3), 614. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.614>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Santoso, R. M. W., & Rahman, N. S. (2025). The role of job crafting and perceived organizational support on millennial work engagement. *Psychological Research and Intervention*, 8(1), 25–36.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2020). *Analisis SEM PLS dengan Warp PLS 7.0 untuk Hubungan Non Linier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis / Mahfud Sholihin (2 ed.)*. ANDI.
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 44–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
- Sulistiyani, E., Hidayat, Y. A., Setiawan, A., & Suwardi, S. (2022). Perceived organizational support, employee work engagement and work life balance: Social exchange theory perspective. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 133. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i2.5336>
- Tan, L., Wang, Y., Qian, W., & Lu, H. (2020). Leader Humor and Employee Job Crafting: The Role of Employee-Perceived Organizational Support and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 11(October), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.499849>
- Tian, W., Wang, H., & Rispons, S. (2021). How and when job crafting relates to employee creativity: The important roles of work engagement and perceived work group status diversity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010291>

- Van de Ven. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management*, 32(5), 590–607.
- Wu, Y. (2024). Creativity-performance Relationship: The Moderating Role of Working Engagement and Mindfulness. *Highlights in Business, Economics and Management*, 37, 478–484. <https://doi.org/10.54097/yj30jr62>
- Ye, L., Li, Y., Zhang, N., & Zhang, J. (2024). The Influence of Work Engagement on Employee Affect and Creativity: Insights from Occupational Mental Health. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1–14. <https://doi.org/10.3390/bs14121217>
- Zanabazar, A., & Jigjiddorj, S. (2021). The The Mediating Effect of Employee Loyalty on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 9(2), 467. <https://doi.org/10.26811/peuradeun.v9i2.530>