

# MEMBENTUK KREATIVITAS DALAM DUNIA KERJA

*Zainal Abidin Marasabessy*

Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Ternate

Email: zainal@iain-ternate.ac.id



## ABSTRAK

*Artikel ini bertujuan mendeskripsikan konsep tentang apa itu kreativitas dan menganalisis proses-proses upaya pembentukan kreativitas di dalam dunia perkerja sehingga organisasi mampu melihat dan memperhatikan hal tersebut untuk menghasilkan kreativitas. Dengan adanya kreativitas organisasi maupun individu mampu bersaing di dunia pekerjaan. Untuk menganalisis konsep kreativitas dan cara meningkatkan kreativitas itu sendiri dideskripsikan dengan menggunakan pendekatan analisis faktor pendukung kreativitas. Faktor-faktor yang dianalisis berpotensi meningkatkan kreativitas antara lain peran dari dukungan pimpinan, dukungan rekan kerja, efikasi diri kreatif, autonomi kerja, motivasi intrinsik, dan gaya kognitif. Sehingga faktor-faktor pendukung tersebut secara signifikan dapat menghasilkan kreativitas pekerja dalam suatu pekerjaan.*

**Kata Kunci:** *Kreativitas, Dunia Kerja, Faktor Pendukung*

## Pendahuluan

Di era saat ini ditandai dengan kondisi persaingan semakin ketat, kreativitas menjadi isu sentral yang menjadi perhatian semua elemen termasuk di dalam pekerjaan. Kreativitas pada pekerja dapat mendorong kinerja sehingga kreativitas menjadi perhatian bagi organisasi (Shalley dan Gilson, 2004). Kreativitas yang ada dalam organisasi atau organisasi berasal dari manusia sehingga aset sumber daya manusia menjadi aset penting bagi organisasi.

Semakin banyak manajer menyadari bahwa mereka perlu mendorong pekerja menjadi lebih kreatif (Shalley dan Gilson, 2004). Ketika pekerja kreatif, maka mereka dapat menghasilkan ide-ide baru yang berguna bagi organisasi, seperti menghasilkan ide tentang produk, praktek, jasa, atau prosedur (Shalley dan Gilson, 2004), dalam menghadapi kompetisi sehingga organisasi dapat tetap bertahan (George dan Zhou, 2002).

Keberadaan ide kreatif meningkatkan kemungkinan pekerja lain akan menerapkan ide pada pekerjaan mereka, mengembangkan ide tersebut dan juga mentransfer kepada individu lain dalam organisasi untuk kepentingan mereka dan pengembangan (Shalley dkk., 2004). Sehingga organisasi perlu mempertimbangkan bahwa agar dapat bertahan dan mampu bersaing pada lingkungan yang kompetitif maka organisasi perlu melakukan inovasi dan kreativitas (Lopez-Cabrales, Perez-Luno, & Cabrera, 2009).

### **Konsep Kreativitas**

Menurut Shalley dkk (2004), konsep kreativitas dan inovasi perlu dibedakan. Kreativitas merujuk pada pengembangan ide yang baru dan berpotensi berguna. Meskipun pekerja mungkin berbagi ide tersebut dengan pekerja lain, ide yang sukses diimplementasikan pada organisasi atau level unit yang dipertimbangkan sebagai inovasi (Amabile, 1996 dalam Shin, Zhou, 2003; Mumford dan Gustafson, 1988).

Kreativitas didefinisikan sebagai produksi ide-ide baru dan berguna tentang produk, jasa, proses, dan prosedur oleh seorang pekerja (Shin, Kim, Lee, & Bian, 2012). Pekerja yang memiliki ide-ide kreatif diharapkan mampu untuk menerapkan ide-ide tersebut dalam pekerjaannya, mengembangkannya, dan kemudian menyebarkan ide-ide tersebut kepada

pekerja lain di dalam organisasi. Kreativitas merupakan kebaruan yang berguna (Joo McLean dan Yang, 2013). Kebaruan dan kebermanfaatannya merupakan kondisi penting untuk ide atau solusi dikatakan kreatif. Untuk dipertimbangkan menjadi kreatif dalam konteks pekerjaan, kebaruan saja tidak cukup, ide harus berguna. Definisi ini termasuk ke dalam solusi kreatif pada masalah bisnis, strategi bisnis kreatif dan perubahan kreatif dalam proses pekerjaan (Joo *et al.*, 2013).

Kreativitas merujuk pada produksi ide baru dan berguna dalam berbagai hal, inovasi didefinisikan sebagai kesuksesan penerapan ide kreatif dalam organisasi (Amabile, 1996). Implementasi yang berhasil dari ide-ide kreatif tersebut akan menghasilkan peluncuran program, produk, dan juga jasa atau pelayanan baru (Amabile *et al.*, 1996). Bukti empiris menunjukkan bahwa kreativitas pekerja memberikan kontribusi yang penting pada terciptanya suatu inovasi di dalam organisasi (Amabile *et al.*, 1996; Shalley *et al.*, 2004).

### **Faktor Pendukung Kreativitas**

#### **1. Dukungan Pimpinan**

Dukungan pimpinan didefinisikan sebagai keyakinan pekerja tentang sejauh mana pimpinan berkontribusi pada mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986).

Dukungan pimpinan merupakan perilaku mendukung yang datang dari pimpinan, yang dapat meningkatkan kreativitas pekerja (Madjar *et al*, 2002). Oldham dan Cummings (1996) menemukan bahwa dukungan pimpinan akan menciptakan lingkungan kerja yang memupuk kreativitas. Interaksi yang terbuka dengan pimpinan dan dorongan yang diterima serta dukungan akan menyebabkan peningkatan kreativitas pekerja (Tierney, Farmer, dan Graen 1999).

Dukungan pimpinan dapat dibagi ke dalam dua tipe kepemimpinan menurut Oldham dan Cumming (1996) yaitu tipe pimpinan yang mengontrol dan tipe pimpinan yang mendukung. Tipe pimpinan dengan tipe mengontrol akan melakukan pengawasan yang ketat, membuat keputusan tanpa melibatkan pekerja, serta memberikan umpan balik yang bertujuan untuk mengontrol pekerja. Secara umum, pimpinan dengan tipe mengontrol selalu menekan pekerja untuk berpikir dan berperilaku dengan cara tertentu sesuai dengan yang diinginkannya. Sebaliknya pimpinan yang mendukung akan memberikan kebebasan kepada pekerja untuk mengembangkan dirinya, melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik yang bertujuan untuk membangun pekerjaanya.

Pengembangan umpan balik

dari pimpinan mengacu pada sejauh mana pimpinan memberikan informasi yang berguna bagi pekerja sehingga dapat mengarah pada pembelajaran, pengembangan, dan peningkatan kinerja (Zhou, 2003). Keadilan interaksional meliputi berbagai pengetahuan dan informasi yang relevan dengan pekerjaan pekerja. Keadilan interaksional juga terkait dengan sejauhmana pimpinan secara interpersonal sensitif terhadap kebutuhan pekerja dan memperlakukan mereka dengan baik dan penuh rasa hormat (Greenberg, 2003 dalam Shin dan Zhou, 2003). Ketika pekerja merasa dihargai, maka pekerja akan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya (Oldham dan Cumming, 1996).

Madjar (2008) menyatakan bahwa pimpinan dapat memberikan dukungan kepada pekerja dengan cara memberikan dukungan emosional dan informasional. Dukungan emosional merupakan dukungan yang diberikan oleh orang-orang ditempat kerja (*i.e.*, pimpinan dan rekan kerja) yang dapat mempengaruhi suasana hati pekerja, sehingga pekerja terpacu untuk mencapai ide-ide kreatif (Madjar, 2005). Adanya proses berbagai informasi antara pekerja dan orang-orang melalui proses berbagai informasi antara pimpinan dengan pekerjaanya, pimpinan memainkan peran yang penting untuk memberikan informasi (Ramus dan Steger, 2000). Pimpinan memiliki lebih

banyak informasi dan pengetahuan dibandingkan pekerjaanya (Rice dan Aydin, 1991). Melalui informasi dan pengetahuan yang dimilikinya, pimpinan dapat merangsang pekerja untuk menciptakan ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

## 2. Dukungan Rekan Kerja

Dukungan rekan kerja mengacu pada rekan kerja membantu satu sama lain dalam tugas-tugas mereka bila diperlukan dengan berbagi pengetahuan dan keahlian serta memberikan dorongan dan dukungan (Zhou dan George, 2001). Pekerja juga membutuhkan dukungan dari kelompok kerja atau rekan kerja. Tanggar (2002) menyatakan bahwa kreativitas pekerja dapat dipengaruhi oleh perilaku kelompok dan perilaku anggota di dalam kelompok. Perilaku kelompok dan perilaku anggota di dalam kelompok dapat memberikan motivasi dan inspirasi serta umpan balik terhadap apa yang telah dilakukan oleh pekerja. Dorongan dan pengakuan yang datang dari setiap anggota kelompok juga akan mempengaruhi sudut pandang dan ide-ide individual. Interaksi dengan anggota kelompok juga dapat memperluas pengetahuan dan informasi. Solusi yang asli dan berkualitas akan muncul ketika anggotakelompok mendukung untuk memandang masalah secara berbeda, mendefinisikan kembali permasalahan, menciptakan ide

berkualitas tinggi selama persiapan untuk pemecahan masalah (Tanggar, 2002).

Keanekaragaman latar belakang yang dimiliki oleh anggota kelompok dan sifat saling terbuka dalam mengemukakan ide, dapat berdampak pada meningkatnya kreativitas pekerja dalam menghasilkan berbagai macam ide yang tidak biasa (Amabile *et al.*, 1996). Dukungan dari kelompok kerja akan tercipta apabila lingkungan kelompok kerja bersifat kooperatif sehingga dapat menimbulkan kepercayaan, sikap saling terbuka, komitmen, dan nilai moral (Schepers dan Van den Berg, 2007). Pekerja dengan karakteristik pribadi yang kreatif perlu dikelilingi oleh rekan-rekan yang membantu membangkitkan kreativitas mereka. Interaksi dengan rekan kerja dapat menstimulasi minat yang lebih luas, memperkenalkan beberapa informasi baru untuk meningkatkan kreativitas. Dengan demikian, pekerja akan memiliki kreativitas yang maksimal ketika potensi ini dirangsang dan dimotivasi oleh rekan kerja (Cummings dan Oldham, 1997).

Dukungan rekan kerja dapat berupa dukungan emosional yaitu sejauh mana individu mendengarkan, mengungkapkan kepedulian dan memberikan pengasuhan, dan dorongan kreativitas. Dan dukungan informasional atau instrumental seperti petunjuk pengetahuan, atau perspektif, yang diberikan oleh orang

lain, yang dapat membantu pekerja dalam menghasilkan ide-ide. (Madjar, 2008). Dukungan emosional terdiri dari memberikan perhatian, empati, dan cinta; misalnya, mendengarkan masalah pribadi orang lain. Dukungan instrumental mengacu pada bantuan rekan kerja nyata yang dapat memberikan; misalnya, mengerjakan tugas yang ditugaskan untuk orang lain (Rousseau *et al.*, 2009).

Rekan kerja dapat merangsang kreativitas dengan mempresentasikan informasi baru dan pengetahuan pada pekerja (Madjar, 2005). Selain memberikan informasi baru dan solusi, berbagai kelompok lain bisa mempengaruhi kreativitas individu dengan merumuskan pengetahuan dan informasi yang ada dan memberikan perspektif baru. Dukungan berupa sumber ide, informasi dan pengetahuan dapat menstimulasi ide kreatif pekerja dan membantu untuk memecahkan masalah (Paulus *et al.*, 2001 dalam Madjar, 2005). Karena pekerja yang sering berinteraksi dengan rekan kerja dari unit kerja yang berbeda memungkinkan pekerja menghasilkan pada kreativitas (Madjar, 2005). Informasi yang diberikan oleh rekan kerja dapat membuat pekerja mengembangkan ide yang tidak pernah mereka kembangkan sebelumnya (Paulus dan Yang, 2000). Pengetahuan dan informasi yang tidak biasa (unik) dapat merangsang pekerja untuk melihat suatu konsep dan solusi

dari suatu permasalahan dari sudut pandang yang berbeda (Paulus dan Yang, 2000).

### 3. Efikasi Diri Kreatif

Efikasi diri mengacu pada keyakinan dalam kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk memproduksi hasil yang diinginkan (Bandura, 1997 dalam Carmeli dan Schaubroeck, 2007). Konsep efikasi diri dapat digunakan untuk memahami tindakan kreatif dalam pengaturan organisasi. Ford (1996) juga menempatkan efikasi diri sebagai komponen kunci motivasi dalam model tindakan kreatif individualnya. Hubungan potensial efikasi diri dengan kreativitas memang menjanjikan, namun masih sedikit perhatian penggunaan konsep tersebut dalam konteks kreativitas dengan pengaturan organisasional (Tierney dan Farmer, 2002).

Tierney dan Farmer (2002) kemudian melakukan penelitian lebih lanjut mengenai efikasi diri secara khusus dengan melahirkan konstruk efikasi diri kreatif (*Creative Self Efficacy*). Dengan mengembangkan model efikasi diri Gist dan Mitchell (1992), mereka mengusulkan seperangkat faktor penentu efikasi diri yang secara teoritis berasal dari integrasi literatur tentang efikasi diri dan kreativitas. Pengukuran suatu keyakinan harus disesuaikan dengan domain yang sedang

dipelajari (Tierney dan Farmer, 2002). Keyakinan dalam kapabilitas tugas merupakan persyaratan untuk penyelesaian tugas dan menjadi kreatif memerlukan domain pengetahuan dan keahlian, upaya kreatif membutuhkan seperangkat keterampilan khusus untuk menghasilkan kreativitas (Amabile, 1988 dalam Tierney dan Farmer, 2002).

Efikasi diri kreatif didefinisikan sebagai keyakinan seseorang memiliki kemampuan untuk memproduksi hasil yang kreatif (Tierney dan Farmer, 2002). Tierney dan Farmer (2002) menyebutkan ada dua sumber personal efikasi diri kreatif, yaitu pengetahuan pekerjaan dan *job Self efficacy* serta dua sumber kontekstual, yaitu perilaku pimpinan dan kompleksitas kerja.

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan faktor yang membentuk penilaian efikasi diri dan kreativitas (Gist dan Mitchell, 1992; Tierney dan Farmer, 2002). Sumber pengetahuan berasal dari pengalaman kerja dan pendidikan formal, ini merupakan aspek sumber daya pribadi yang tersedia bagi karyawan untuk kreatif (Gist dan Mitchell, 1992). Pengalaman dalam bidang tertentu diperlukan untuk kesuksesan kreativitas (Amabile, 1988 dalam Tierney dan Farmer, 2002). Pendidikan memberikan pemaparan

berbagai pengalaman, sudut pandang dan dasar pengetahuan untuk memperkuat penggunaan kemampuan memecahkan masalah yang berbeda dan untuk menghasilkan karyawan karya yang kreatif dan inovatif (Amabile, 1988 dalam Tierney dan Farmer, 2002).

b. *Job Self efficacy*

Pandangan keyakinan berada disepanjang garis kontinum dari umum ke khusus (Bandura, 1997 dalam Tierney dan Farmer, 2002). *Job Self efficacy* merupakan pandangan keyakinan secara umum, yang didefinisikan sebagai pandangan pekerja akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan secara keseluruhan. *Job Self efficacy* berbeda dengan *Creative Self efficacy*. *Job Self efficacy* memiliki perpektif yang lebih luas dan fokus yang berbeda. Hal tersebut menguraikan perbedaan tentang apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan secara kreatif (Amabile, 1988 dalam Tierney dan Farmer, 2002). Tierney dan Farmer (2002) menyatakan bahwa keyakinan melakukan pekerjaan dengan baik tidak selalu sama dengan keyakinan pada kemampuan seseorang untuk menghasilkan ide-ide kreatif untuk produk baru

atau proses dalam pekerjaan tersebut. *Self efficacy* tidak bisa mengeneralisasi satu keyakinan yang terkait dengan pengalaman dan pemikiran reflektif seseorang (Bandura, 1977). Jenis *Self efficacy* umum akan membentuk *Self efficacy* yang lebih khusus. Hal ini menunjukkan hubungan *Job Self efficacy* dan *Creative Self Efficacy*. Keyakinan pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan diperlukan sebelum seseorang memiliki keyakinan diri akan kemampuan untuk menjadi kreatif (Tierney dan Farmer, 2002).

c. Perilaku pimpinan

Pimpinan merupakan bagian integral yang membentuk keyakinan pekerja. Pekerja mengandalkan isyarat dari anggota lingkungan kerja untuk membentuk pandangan tentang kemampuan mereka sendiri yang relevan dengan tindakan kreatif (Ford, 1996). Pimpinan menjadi kendaraan yang potensial untuk dua pengalaman yang memainkan peran kunci dalam menentukan *Creative Self Efficacy*, yaitu *vicarious learning* dan persuasi verbal. Peran model pimpinan menjadi faktor kontekstual yang mendasar bagi kreativitas pengalaman keberhasilan yang ditunjukkan oleh pimpinan membentuk *creative*

*Self efficacy* (Tierney dan Farmer, 2002). Ketika melihat pimpinan memiliki kemampuan yang sama berhasil dalam suatu tugas melalui suatu usaha yang tekun, bawahan memiliki keyakinan untuk berhasil dalam tindakan persuasi verbal yang kondusif untuk membentuk *Self efficacy* (Bandura, 1986 dalam Tierney dan Farmer, 2002). Upaya pimpinan untuk meyakinkan bawahan bahwa mereka mampu untuk menjadi kreatif melalui ekspresi persuasi verbal kepercayaan dan pujian berperan dalam membentuk keyakinan.

d. Kompleksitas pekerjaan

Pekerja juga melakukan penilaian terhadap unsur-unsur tugas atau pekerjaan yang mana mereka terlibat untuk menentukan kemampuan yang mereka anggap (Gist dan Mitchell, 1992). Kompleksitas tugas dapat menekan *Self efficacy* dalam diri seseorang. Namun ketika persepsi keyakinan terkait dengan kreativitas, maka pekerjaan yang kompleks membutuhkan fleksibilitas dan eksperimen dan menyediakan kesempatan untuk menggunakan proses kognitif (Tierney dan Farmer, 2002). Pekerja dengan pekerjaan yang kompleks memiliki keyakinan besar untuk bekerja dengan kreatif. Kompleksitas pekerjaan

akan membentuk *Creative Self efficacy*.

Bandura (1977) juga menyebutkan ada empat sumber penilaian keyakinan individu yaitu: 1) *Vicarious learning*. Merupakan suatu pembelajaran observasional dari pengalaman keberhasilan yang ditunjukkan oleh orang lain. Ketika melihat individu lain dengan kemampuan yang sama berhasil melaksanakan tugas yang sama melalui suatu usaha kreatif, individu tersebut dengan usaha yang lebih kreatif. Peran *vicarious learning* terhadap *Creative Self efficacy* seseorang sangat dipengaruhi oleh persepsi diri individu tersebut tentang dirinya memiliki kesamaan dengan model. Semakin seseorang merasa dirinya mirip dengan model, maka kesuksesan dan kegagalan model akan semakin mempengaruhi *Creative Self efficacy*. 2) *Verbal persuasion*. Verbal digunakan secara luas untuk membujuk seseorang bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan yang mereka cari. Orang yang mendapat persuasi secara verbal maka mereka memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dan akan mengerahkan usaha yang lebih kreatif daripada orang yang tidak dipersuasi bahwa dirinya

mampu dalam tugas tersebut. 3) *Enactive mastery experiences*. Merupakan sumber yang paling mempengaruhi *Creative Self efficacy*. Dari pengalaman masa lalu akan terlihat apakah seseorang mampu mengerahkan seluruh kemampuannya untuk meraih keberhasilan. Umpan balik terhadap hasil kerja individu yang positif akan meningkatkan kepercayaan diri individu. Kegagalan di berbagai pengalaman hidup dapat diatasi dengan upaya tertentu dan dapat memicu persepsi *Creative Self efficacy* menjadi lebih baik karena membuat individu tersebut mampu untuk mengatasi rintangan-rintangan yang lebih sulit nantinya. 4) *Physiological arousal*. Individu percaya bahwa sebagian tanda-tanda psikologis menghasilkan informasi dalam menilai kemampuannya. Kondisi stres dan kecemasan individu merupakan tanda yang mengancam ketidakmampuan diri. *Level of arousal* dapat mempengaruhi *creative Self efficacy* bergantung pada bagaimana *arousal* itu diinterpretasikan. Bagaimana seseorang menghadapi suatu tugas, apakah cemas atau khawatir dan ketertarikan dapat mempengaruhi *Creative Self efficacy* orang tersebut. Dalam memiliki kemampuannya



seseorang dipengaruhi oleh informasi tentang keadaan fisiknya untuk menghadapi situasi tertentu dengan memperhatikan keadaan fisiologisnya.

#### 4. **Autonomi Kerja**

Autonomi kerja mengacu pada sejauh mana seorang individu memiliki kontrol atas bagaimana melaksanakan tugas (Hackman dan Oldham, 1980 dalam Zhou, 1998). Autonomi kerja memberikan manfaat bagi organisasi seperti meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Dodd dan Ganster, 1996; Langfred dan Moye, 2004). Autonomi kerja meningkatkan kinerja karena pekerja yang diberikan autonomi merasa bahwa mereka dipercaya dan mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja juga meningkat karena pekerja merasa bahwa hasil dari pekerjaan tersebut ditentukan oleh usaha dan keputusannya sendiri. Autonomi kerja memberi manfaat bagi organisasi yang menginginkan pekerjanya berkinerja kreatif (Amabile *et al.*, 1996; Shalley dan Gilson, 2004; Wang dan Cheng, 2010). Tingginya autonomi kerja memungkinkan pekerja untuk membuat prosedur kerja baru dan melakukan uji coba prosedur tersebut (Wang dan Cheng, 2010). Dalam kondisi autonomi kerja tinggi, individu memiliki kebebasan untuk memilih metode dan prosedur

untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan (Zhou, 1998).

Pekerja butuh untuk merasakan bahwa mereka memiliki keleluasaan dalam mengalokasikan waktu atau menentukan bagaimana pekerjaan mereka diselesaikan (Shalley dan Gilson, 2004). Dengan kebebasan dan keleluasaan yang diberikan oleh organisasi, pekerja merasa bahwa perusahaan percaya dan menghargai input yang mereka berikan (Park dan Searcy, 2012). Sehingga jika pekerja diberikan keleluasaan maka akan meningkatkan kreativitas pekerjaannya. Ketika diberikan autonomi, pekerja menempatkan dirinya sebagai inisiator dari perilakunya. Artinya, mereka bisa memilih hasil kerja yang diinginkan dan menentukan cara menyelesaikan pekerjaan tersebut (Decy dan Ryan, 1987). Autonomi memberikan peluang untuk mencoba kombinasi prosedur yang baru dan berguna bagi organisasi. Pekerja yang berada pada lingkungan yang memberikan banyak peluang untuk mengembangkan ide baru dan berguna akan menunjukkan keaslian pada pekerjaan (Wang dan Cheng, 2010).

#### 5. **Motivasi Intrinsik**

Seseorang dikatakan termotivasi secara intrinsik ketika dia mengerjakan tugas disebabkan oleh daya tarik dari tugas itu sendiri, daripada karena hasil dari tugas tersebut (Deci dan Ryan,

1985). Motivasi intrinsik merujuk pada sejauh mana individu antusias dengan aktivitas pekerjaan dan terikat ke dalamnya untuk kepentingan aktivitas itu sendiri (Utman, 1997). Individu kemungkinan akan kreatif ketika mereka mengalami tingkat motivasi intrinsik yang tinggi (Amabile, 1996 dalam Dewett, 2007) karena motivasi meningkatkan kecenderungan untuk penasaran, fleksibel secara kognitif, pengambil risiko, dan pantang menyerah dalam menghadapi tantangan (Utman, 1997).

Dalam penelitian tentang kreativitas, motivasi intrinsik digolongkan dalam faktor personal yang dapat mempengaruhi kreativitas pekerja (Shalley *et al*, 2004). Motivasi intrinsik akan menyebabkan munculnya perasaan senang dan antusias pada diri pekerja untuk melakukan eksplorasi sehingga dapat menyelesaikan tugasnya secara maksimal. Motivasi intrinsik dapat mendorong pekerja untuk menjadi orang yang kreatif, sehingga dapat menciptakan berbagai produk yang memiliki kreativitas yang tinggi (Shalley *et al*, 2009). Pekerja yang termotivasi secara intrinsik akan mengeksplorasi jalur baru dan mengambil risiko yang lebih besar dalam menjalankan tugasnya. Pekerja juga akan merasa lebih bersemangat dalam mengerjakan pekerjaannya (Shalley *et al*, 2004).

## 6. Gaya Kognitif

Gaya kognitif didefinisikan sebagai cara orang memandang dan bagaimana mereka menggunakan informasi untuk membimbing perilaku mereka (Cools & Broeck, 2007). Ford (1996) mencatat bahwa kemampuan berpikir beragam membantu seorang individu untuk menghasilkan banyak alternatif solusi, menjadi syarat yang memungkinkan tindakan kreatif. Dalam konseptualisasi ini, Kirton (1976) mengembangkan kerangka Adaptor-Innovator, dengan membedakan individu berdasarkan gaya kognitif adaptif dan inovatif. Adaptor ditandai sebagai melakukan hal-hal yang “baik” (perbaikan inkremental), inovator mencoba untuk melakukan hal-hal “berbeda” (perbaikan radikal) (Kirton, 1994).

Kirton (1976) menggambarkan bahwa bentuk pilihan individu menyelesaikan masalah, bisa berasal dari keterampilan melakukan hal-hal yang baik dan melakukan hal-hal yang berbeda, ini menjadi dua ekstrim berlawanan dari kontinum yang sama yaitu Adaptor dan Inovator. Dengan demikian, adaptor (seseorang dengan gaya kognitif yang adaptif) ketika menerima masalah akan menetapkan dan menghasilkan ide-ide yang konsisten dengan norma yang diterima. Sebaliknya, inovator (seseorang dengan gaya kognitif yang inovatif) akan mencari dan mengintegrasikan informasi

yang beragam, mendefinisikan menghasilkan ide-ide yang mungkin kembali masalah yang diajukan, dan menyimpang dari norma.

### Daftar Pustaka

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., dan Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154–1184.
- Bandura, A. (1977). Self efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Carmeli, Abraham & Schaubroeck, John. 2007. The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*. 18 (2007): 35–48.
- Cools, Eva., & Broeck, Herman Van Den. (2007). Development and validation of the cognitive style indicator. *The Journal of Psychology*, 141(4): 359-387.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40: 22–38.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). The Support of autonomy and the the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53: 1024-1037.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The General Causality Orietnations Scale: Self Determination in Personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Dewett, T. (2007). Linking Intrinsic Motivation, Risk Taking, and Employee Creativity in and R&D environment. *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effect of variety, autonomy, and feed back on attitude and performance. *Journal of organizational Behavior*. 17: 329- 347.
- Eisenberger R., Huntington R., Hutchison S., & Sowa D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500.
- Ford. C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domain. *Academy of Management Journal*, 21: 1112-1142.

- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87: 687–697.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self efficacy: a theoretical analysis of its determinant and malleability. *Academy of Management Review*, 17: 183-211.
- Joo, B.K., McLean, G. N., & Yang, B. (2013). Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human Resource Development Review*, 12: 390-421.
- Langfred, C.W., & Moye, N.A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 6: 934-945.
- Lopez-Cabrales, A., Perez-Luno, A. and Carrera, R. V. 2009. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*. 48: 485–503.
- Kirton, M. J. 1994. *Adaptors and innovators* (2nd ed.). London: Routledge.
- Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61: 622–629.
- Madjar, N. (2005). The contribution of different groups of individual to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7: 183-206.
- Madjar, N. (2008). Emotional and informational support from different sources and employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81: 83-100.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45: 757–767.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607–634.
- Park, R., & Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal Business Psychology*, 27:305–316.
- Paulus, P.B., & Yang, H. (2000). Idea generation in groups: a basis for creativity in organization. *Organization Behavior and Human Decision Process*,

82: 76-87.

- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The role of supervisory support behaviors and environmental policy in employee ecoinitiatives. *Academy of Management Journal*, 43: 605-626.
- Rice, R., & Ayudin, C. (1991). Attitudes toward new organizational technology: network proximity as a mechanism for social information processing. *Administrative Science Quarterly*, 36: 219-244.
- Rousseau, Vincent., Salek, Salwa., Aube, Caroline., & Morin, Estelle M. (2009). Distributive justice, procedural justice, and psychological distress: The moderating effect of coworker support and work autonomy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14: 305–317.
- Schepers, Paul., & Van Den Berg, Peter T. (2007). Social Factors Of Work-Environment Creativity. *Journal of Business and Psychology*, 2 : 407-428
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15: 33–53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52: 489-505.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30: 933–958.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46: 703-714.
- Shin, Shung.J., Kim, Tae-Yeol., Lee, Jeong-Lee.and Bian, Lian. 2012. Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-lever interaction. *Academy of Management Journal*. 55(1): 197–212.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *The Academy of Management Journal*, 45: 315-330.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45: 1137–1148.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership

and employee creativity: The relevance of traits and relations. *Personnel Psychology*, 52, 591–620.

- Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1(2), 170-182.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity ? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 106-121.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83: 261–276.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88: 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44: 682–696.