

PENGARUH DUKUNGAN REKANKERJA PADA KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN AUTONOMI KERJA DAN EFIKASI-DIRI KREATIF SEBAGAI PEMODERASI¹

Zainal Abidin Marasabessy

Fakultas Ekonomi, Universitas Khairun Ternate
email: zainalm59@gmail.com

Budi Santoso

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta

Abstract

This research aims to examine the effect co-worker support to employee creativity, the effect moderating of task autonomy and creative self efficacy for the effect co-worker support to employee creativity. Object of this study is employees who work in the television company in Yogyakarta and Bandung. The data are collected by using questionnaires, distributed to employees working on a division production within the television company. 131 questionnaires are collected and analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) to test the hypothesis with SPSS version 16. The results of this study shows that co-worker support has positive effect to employee creativity, while task autonomy do not evidence to moderate positive influence on co-worker support to employee creativity, and creative self-efficacy also do not moderate the positive effect of co-worker support to employee creativity.

Keywords : *co-worker support, task autonomy, creative self-efficacy, employee creativity*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan, pengaruh pemoderasian otonomi kerja dan efikasi diri kreatif pada pengaruh dukungan rekan kerja terhadap kreativitas karyawan. Obyek penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan pertelevisian di Yogyakarta dan Bandung. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner, didistribusikan ke karyawan yang bekerja pada divisi produksi di perusahaan pertelevisian. 131 kuesioner berhasil dikumpulkan dan dianalisis menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* untuk menguji hipotesis dengan aplikasi SPSS versi 16. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan, sedangkan otonomi kerja tidak terbukti memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan dan efikasi diri kreatif pun tidak memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan.

Kata Kunci: dukungan rekan kerja, otonomi kerja, efikasi diri kreatif, kreativitas karyawan

PENDAHULUAN

Perusahaan selalu dituntut memiliki kreativitas yang tinggi karena dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan dan bahkan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif. Sebaliknya, bila kreativitas menurun dapat merugikan

perusahaan. Hal ini membuat semua perusahaan memberi perhatian yang lebih dan mendorong untuk memperoleh hasil yang terbaik. Agar dapat bertahan dan mampu bersaing pada lingkungan yang kompetitif maka perusahaan perlu melakukan inovasi dan kreativitas (Lopez-Cabrales, Perez-Luno, and Cabrera, 2009).

Kreativitas didefinisikan sebagai produksi ide-ide baru dan berguna tentang produk, jasa, proses, dan prosedur oleh seorang karyawan (Shin, Kim, Lee, and Bian, 2012). Karya-

¹ Makalah ini pernah disampaikan dalam Presentasi Penelitian *Corporate Social Responsibility* Dari Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada 19 Desember 2014 di Gedung Pertamina Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

wan yang memiliki ide-ide kreatif diharapkan mampu untuk menerapkan ide-ide tersebut dalam pekerjaannya, mengembangkannya, dan kemudian menyebarkan ide-ide tersebut kepada karyawan lain di dalam organisasi. Penggunaan dan pengembangan ide-ide kreatif memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan merespon peluang untuk memenangkan persaingan bisnis (Gong, Huang, and Farh, 2009; Shalley, Zhou and Oldham, 2004). Bukti empiris menunjukkan bahwa kreativitas karyawan memberikan kontribusi yang penting pada terciptanya suatu inovasi di dalam organisasi (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron, 1996; Shalley, Zhou and Oldham, 2004).

Penelitian empiris telah banyak dilakukan untuk meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan (Amabile et al., 1996; Woodman, Sawyers, and Griffin, 1993; Oldham and Cummings, 1996). Woodman et al (1993) mengatakan bahwa faktor-faktor personal yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan meliputi faktor motivasi intrinsik, gaya kognitif, kepribadian dan pengetahuan. Zhou and Shalley (2003) membagi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan ke dalam dua faktor utama yaitu faktor personal dan faktor kontekstual. Faktor personal meliputi dimensi kepribadian, pengetahuan, dan gaya kognitif yang bersumber dari dalam diri pribadi karyawan dan dapat mempengaruhi kreativitas karyawan secara langsung (Zhou and Shalley, 2003). Faktor kontekstual merupakan dimensi yang berada di luar diri karyawan seperti kompleksitas pekerjaan, dukungan supervisor, dukungan rekan kerja, dan imbalan, yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kreativitas karyawan (Shalley et al., 2004). Dukungan rekan kerja sebagai salah satu faktor kontekstual yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan. Bukti empiris menunjukkan dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan (Zhou and George, 2001). Penelitian ini sangat penting dilakukan mengingat karyawan tidak dapat melakukan semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya seorang diri, sehingga membutuhkan dukungan dan masukan dari orang lain (Shalley et al., 2004).

Dukungan berupa sumber ide, informasi dan pengetahuan dapat menstimulasi ide kreatif karyawan dan membantu untuk memecahkan masalah (Paulus et al., 2001 dalam Madjar, 2005). Secara spesifik beberapa pene-

litian terdahulu yang membahas tentang pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan menunjukkan temuan yang berbeda. Seperti Zhou and George (2001) yang meneliti pada karyawan di bidang ahli mesin, pemasarm, sumber daya manusia dan penelitian dan pengembangan pada perusahaan perminyakan Amerika Serikat; Amabile et al (1996) yang meneliti pada karyawan di 21 perusahaan yang berbeda seperti perusahaan elektronik, bioteknologi, perbankan, produk kesehatan, pengembangan dan penelitian; dan Madjar, Oldham and Pratt (2002) yang meneliti pada karyawan pada industri hasil rajutan di Bulgaria. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Sedangkan George and Zhou (2001) yang meneliti pada karyawan di perusahaan perminyakan di Amerika Serikat dan Coelho, Augusto and Lages (2011) yang meneliti pada karyawan rumah sakit di Portugal menemukan bahwa dukungan rekan kerja tidak signifikan berpengaruh pada kreativitas karyawan.

Inkonsistensi hasil penelitian tersebut merupakan gap empirikal yang akan diuji pada *setting* penelitian yang berbeda yang diduga karena adanya faktor situasional yaitu autonomi kerja. Amabile and Grysiewicz (1987) dalam Zhou (1998) menemukan bahwa aspek yang paling penting dari lingkungan kerja yang memfasilitasi kreativitas adalah kebebasan (autonomi). Amabile and Gitomer (1984) dalam Zhou (1998) menunjukkan bahwa peserta yang punya pilihan dalam hal bahan tugas menunjukkan kreativitas tinggi daripada peserta yang tidak memiliki pilihan. Autonomi dipandang penting bagi kreativitas karyawan karena autonomi kerja memberi manfaat bagi organisasi yang menginginkan karyawannya berkinerja kreatif (Amabile et al., 1996; Shalley and Gilson, 2004; Wang and Cheng, 2010). Karyawan dengan autonomi kerja yang lebih besar merasa bertanggung jawab pada pekerjaan mereka (Parker and Sprigg, 1999). Autonomi kerja memberikan karyawan kesempatan untuk mencoba kombinasi baru dan berguna pada prosedur kerja (Wang and Cheng, 2010). Dengan kebebasan dan keleluasaan yang diberikan oleh organisasi, karyawan merasa bahwa perusahaan percaya dan menghargai input yang mereka berikan (Park and Searcy, 2012). Karyawan yang berada pada lingkungan yang memberikan banyak peluang untuk mengembangkan ide

baru dan berguna akan menunjukkan keaslian pada pekerjaan (Wang and Cheng, 2010). Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji autonomi kerja sebagai variabel pemoderasi pada hubungan antara dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan.

Selain itu, efikasi diri kreatif menjadi penting dalam membantu individu untuk bertahan dalam usaha kreatif, terutama situasi yang menantang atau sulit (Tierney and Farmer, 2002). Efikasi diri kreatif didefinisikan sebagai keyakinan seseorang memiliki kemampuan untuk memproduksi hasil yang kreatif (Tierney and Farmer, 2002). Upaya-upaya kreatif membutuhkan kekuatan yang mendorong individu untuk bertahan dalam menghadapi tantangan pada pekerjaan kreatif (Amabile, 1983 dalam Tierney and Farmer, 2002). Efikasi diri kreatif muncul untuk memberikan momentum tersebut ketika efikasi diri yang kuat dapat meningkatkan tingkat presistensi dan upaya individu dalam mengatasi ketika individu menghadapi situasi yang menantang (Bandura, 1977). Tierney and Farmer (2002; 2004) menyatakan bahwa seseorang cenderung menjadi kreatif, ketika mereka memiliki efikasi diri kreatif. Mereka yang lebih tinggi efikasi diri kreatif akan cenderung untuk melakukan kegiatan yang lebih menantang yang terdiri dari praktek-praktek baru dan kreatif (Bandura, 1997 dalam Carmeli dan Schaubroeck, 2007), serta pendekatan pemecahan masalah secara lebih inovatif (Phelan and Young, 2003 dalam Carmeli dan Schaubroeck, 2007). Bandura (1994) dalam Carmeli dan Schaubroeck (2007) berpendapat bahwa orang-orang dengan keyakinan tinggi dalam kemampuan mereka menganggap tugas-tugas sulit sebagai tantangan yang harus dikuasai bukan sebagai ancaman yang harus dihindari. Sehingga dalam konteks ini, ketidakonsistenan penelitian tentang pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan memerlukan peran pemoderasian efikasi diri kreatif. Dengan demikian, penelitian ini mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) apakah dukungan rekan kerja berpengaruh pada kreativitas karyawan ?; (2) apakah autonomi kerja memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan ?; (3) apakah efikasi diri kreatif memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Dukungan Rekan Kerja dan Kreativitas Karyawan

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 and George, 2001). Kolega dapat berbagi pengetahuan dan keahlian mereka ketika seorang karyawan dihadapkan dengan tugas yang sulit dan baru pada solusi yang tidak tersedia (Scott and Bruce, 1994). Karyawan juga dapat memperoleh pengetahuan yang relevan dengan tugas dan keahlian dari rekan kerja yang mendukung, yang dapat membuat cara baru dalam melakukan hal-hal yang mungkin (Perry Smith, 2006). Zhou and George (2001) menunjukkan bahwa informasi dan keahlian yang dimiliki oleh rekan kerja akan memberikan umpan balik, informasi baru, dan pemaparan tentang ide-ide yang tidak biasa, yang dapat membantu karyawan untuk dapat meningkatkan kreativitasnya. Di samping itu, dukungan dari sesama rekan kerja juga berfungsi sebagai sumber ide dan pengetahuan yang dapat merangsang kreativitas karyawan. Interaksi dengan sesama rekan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan tekanan pada karyawan untuk memperkenalkan ide-ide baru yang mereka miliki (Cummings and Oldham, 1997). Teori yang relevan memotret fenomena ini adalah teori pertukaran social (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam hubungan saling timbal balik (*reciprocal*) merupakan bentuk penting dari interaksi manusia. Ketika orang merasa bahwa orang lain dalam organisasi mendukung mereka, mereka akan membalas terhadap orang-orang tersebut (Blau, 1964). Madjar (2005) mengatakan bahwa dukungan dari rekan kerja akan dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui perilaku berbagai informasi, yang mana perilaku berbagi informasi ini dapat memberikan stimulasi kognitif kepada karyawan untuk dapat mengembangkan ide-ide yang mereka miliki. Bukti empiris menunjukkan pengaruh yang positif antara dukungan rekan kerja dan kreativitas (Zhou and George, 2001). H1: Dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan.

Peran Pemoderasi Autonomi Kerja

Autonomi kerja mengacu pada sejauh mana seorang individu memiliki kontrol atas

bagaimana melaksanakan tugas (Hackman and Oldham, 1980 dalam Zhou, 1998). Karyawan dengan tingginya autonomi kerja, dengan demikian, lebih mungkin untuk terlibat dalam pengambilan risiko, berpikir alternatif, dan pemecahan masalah (Oldham and Cummings, 1996; Tierney and Farmer, 2002). Dalam hal ini, dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kreativitas karyawan ketika outonomi kerja tinggi karena individu memiliki kebebasan untuk memilih metode dan prosedur untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan (Zhou, 1998). Konsep aktivasi sifat (*trait activation theory*) dari Tett and Burnet (2003) menunjukkan bahwa individu mengekspresikan karakter mereka jika disertakan dengan isyarat situasi yang relevan. Dalam konteks ini, dukungan rekan kerja akan berpengaruh positif pada kreativitas karyawan karena situasi dengan autonomi kerja yang tinggi memberikan isyarat bagi karyawan seperti autonomi memberikan ruang gerak kepada karyawan untuk menentukan aktivitas kerjanya, seperti metode, prosedur, dan usaha untuk menyelesaikan tugas pekerjaan (Hackman and Oldham, 1975 dalam Fuller et al., 2010). Isyarat tersebut digunakan oleh karyawan ketika autonomi kerja yang tinggi, mereka dapat mengembangkan metode dan mencoba prosedur baru. Dalam kondisi autonomi kerja tinggi, individu memiliki kebebasan untuk memilih metode dan prosedur untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan (Zhou, 1998). Sebaliknya, rendahnya tingkat autonomi kerja dapat memperlemah pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan karena karyawan memiliki sedikit pilihan dalam hal tugas-tugas pekerjaan mereka dan strategi untuk memenuhi tugas-tugas (Hackman and Oldham, 1980 dalam Wang and Cheng, 2010; Spector, 1986; Amabile et al., 1996; Oldham and Cummings, 1996). Dalam kondisi autonomi kerja rendah, individu memiliki sedikit kontrol atas bagaimana untuk melakukan tugas (Zhou, 1998). Rendahnya autonomi kerja membatasi pilihan cara dan metode kerja (Volmer et al., 2012). Dalam kondisi ini, pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan akan menjadi rendah.

H2: Autonomi kerja memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan. Semakin tinggi autonomi kerja, maka pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan semakin kuat.

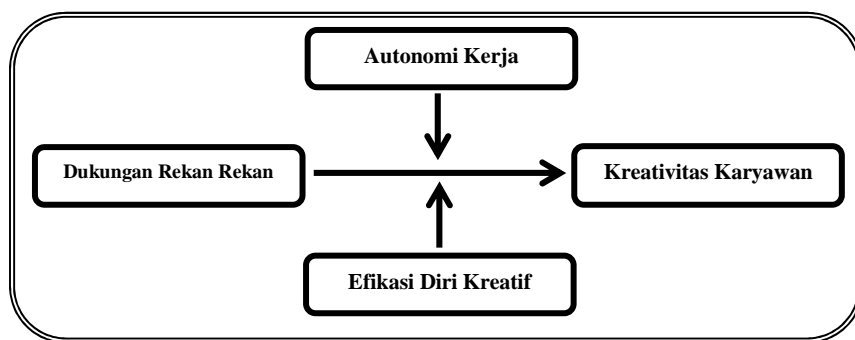
Peran Pemoderasian Efikasi-Diri Kreatif

Salah satu yang membentuk efikasi diri individu yaitu *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 (Bandura, 1977). Menurut teori kognitif sosial, individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman langsung untuk mencapai tugas atau keterampilan dan pembelajaran obsevasional (Bandura, 1986 dalam Gong et al., 2009). Upaya-upaya kreatif membutuhkan kekuatan yang mendorong individu untuk bertahan dalam menghadapi tantangan pada pekerjaan kreatif (Amabile, 1983 dalam Tierney and Farmer, 2002). Efikasi diri kreatif muncul untuk memberikan momentum tersebut ketika efikasi diri yang kuat dapat meningkatkan tingkat presistensi dan upaya individu dalam mengatasi ketika individu menghadapi situasi yang menantang (Bandura, 1977). Efikasi diri kreatif akan memandu individu dalam melakukan pekerjaan (Gist and Mitchell, 1992). Dalam hal ini, dukungan rekan kerja dapat meningkatkan kreativitas karyawan ketika karyawan memiliki efikasi diri kreatif yang tinggi, Bandura (1994) dalam Carmeli and Schaubroeck (2007) berpendapat, orang-orang dengan keyakinan tinggi dalam kemampuan mereka menganggapi tugas-tugas sulit sebagai tantangan yang harus dikuasai bukan sebagai ancaman yang harus dihindari. Dalam kondisi ini, pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan akan menjadi kuat. Pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan akan menurun dalam kondisi pekerjaan yang rendah tingkat efikasi diri kreatifnya.

H3: Efikasi diri kreatif memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan. Semakin tinggi efikasi diri kreatif, maka pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan semakin kuat

Model Penelitian

Model penelitian menunjukkan dukungan rekan kerja sebagai variabel independen, kreativitas karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan autonomi kerja dan efikasi diri kreatif sebagai variabel pemoderasi (Gambar 1).



Gambar 1: Model Penelitian

METODA PENELITIAN

Desain Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif, yaitu riset yang mencoba untuk melakukan pengukuran akurat terhadap sesuatu (Cooper and Schindler, 2011). Desain penelitian meliputi tujuan, unit analisis, dan jenis data. Penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis. Unit analisis pada penelitian ini adalah individu. Jenis data yang digunakan adalah data *cross sectional* yaitu sebuah studi dengan mengumpulkan data dalam satu waktu tertentu (Neuman, 2011).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan pertelevisian di Yogyakarta dan Bandung seperti Adi TV, Jogja TV, RB TV, MQTV dan Bandung TV, karena lebih relevan untuk menguji pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan, dengan autonomi kerja dan efikasi diri kreatif sebagai pemoderasi. Metode pengambilan sampel yang digunakan untuk menentukan responden dalam penelitian ini dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan oleh peneliti jika peneliti memiliki pertimbangan-pertimbangan atau kriteria-kriteria tertentu di dalam pengambilan sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian (Cooper and Schindler, 2011). Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di divisi produksi, karena divisi produksi terlibat dalam proses pencarian dan pembuatan berita maupun acara sehingga dalam melaksanakan kegiatannya memerlukan kreativitas. Hal ini sesuai dengan pendapat Woodman et al (1993) mengatakan bahwa kreativitas merupakan penciptaan ide-ide baru yang bernilai mengenai

produk-produk baru, jasa, metode, dan proses administrasi yang berguna bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi. Selanjutnya, mengenai kecukupan jumlah sampel yang disyaratkan untuk analisis regresi adalah minimum 50 orang, dan akan lebih baik jika lebih dari 100 orang (Hair, Black and Anderson, 2010). Atas dasar hal tersebut maka pada penelitian ini peneliti akan berusaha untuk mendapatkan responden lebih dari jumlah minimal yang dipersyaratkan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel Kreativitas karyawan adalah penciptaan ide-ide baru yang bernilai mengenai produk-produk baru, jasa, metode, dan proses administrasi yang berguna bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup organisasi (Woodman et al., 1993). Penilaian variabel kreativitas karyawan akan dilakukan oleh atasan atau pemimpin (*supervisor rated employee*). Karena penilaian atasan pada kreativitas karyawan yang paling sering digunakan dalam studi lapangan (Zhou and Shalley, 2003). *Supervisor rate* didefinisikan sejauh mana masing-masing karyawan memproduksi pekerjaan yang baru dan berguna bagi organisasi (Oldham and Cummings, 1996). Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai persepsi atau penilaian terkait dengan ide pengembangan produk, praktik, pelayanan atau prosedur organisasi yang baru atau asli dan bermanfaat yang dihasilkan oleh karyawan. Supervisor diminta untuk melaporkan seberapa sering masing-masing karyawan mereka bisa digambarkan sesuai dengan item (Tierney and Farmer, 2004). Pengukuran kreativitas karyawan menggunakan 13 (Tiga Belas) item pernyataan dari pengukuran Zhou and George (2001), kategori sangat setuju pada skor 5 sampai sangat tidak setuju pada skor 1.

Contoh item pernyataan adalah “Memperlihatkan kreativitas pada pekerjaan ketika diberikan peluang”.

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 and George, 2001). Menggunakan 3 (tiga) item pernyataan dari Madjar et al (2002) dengan kategori sangat setuju pada skor 5 sampai sangat tidak setuju pada skor 1. Contoh item pernyataan adalah “Rekan kerja saya selain supervisor saya hampir selalu mendukung ketika saya datang dengan ide baru tentang pekerjaan saya”.

Efikasi diri kreatif didefinisikan sebagai keyakinan seseorang memiliki kemampuan untuk memproduksi hasil yang kreatif (Tierney and Farmer, 2002). Menggunakan 4 (tiga) item pernyataan dari Tierney and Farmer, (2002) dengan kategori sangat setuju pada skor 5 sampai sangat tidak setuju pada skor 1. Contoh item pernyataan adalah “Saya merasa bahwa saya baik dalam menghasilkan ide-ide baru”.

Autonomi kerja mengacu pada sejauh mana seorang individu memiliki kontrol atas

bagaimana melaksanakan tugas (Hackman and Oldham, 1980 dalam Zhou, 1998). Autonomi kerja dinilai dengan menggunakan 3 (tiga) item pernyataan yang dikembangkan oleh Hackman and Oldham (1980) dalam Morgeson, Klinger, and Hemingway (2005) dengan kategori sangat setuju pada skor 5 sampai sangat tidak setuju pada skor 1. Contoh item pernyataan adalah “Saya memiliki autonomi yang luas untuk menentukan cara saya mengerjakan pekerjaan saya”.

HASIL ANALISIS

Pengujian Instrumen

Peneliti melakukan pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap 125 kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan faktor analisis untuk mendapatkan *construct validity*. Faktor analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 16. *Factor loading* adalah korelasi item-item pertanyaan dengan konstruk yang diukur. Menurut Hair et al (2010) suatu instrumen riset dapat diterima jika nilai *loading* setiap item atau indikator terhadap variabel yang diukur adalah $\geq 0,4$. Hasil analisis faktor ini terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1: Pengujian Validitas

Item Pernyataan	Komponen	Komponen	Ket
	1	2	
DRK1	0,841		Valid
DRK2	0,854		Valid
DRK3	0,690		Valid
OK1	0,854		Valid
OK2	0,869		Valid
OK3	0,895		Valid
EDK1	0,613		Valid
EDK2	0,792		Valid
EDK3	0,785		Valid
EDK4	0,862		Valid
KK1	0,814		Valid
KK2	0,634		Valid
KK3	0,459	-0,564	Tidak Valid
KK4	0,541		Valid
KK5	0,836		Valid
KK6	0,703		Valid
KK7	0,668		Valid
KK8	0,802		Valid
KK9		0,801	Tidak Valid
KK10	0,711		Valid
KK11	0,885		Valid
KK12	0,803		Valid
KK13	0,829		Valid

Sumber: data primer yang diolah (2015)

Tabel 2: Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Dukungan Rekan Kerja	0,716	Reliabel
Autonomi Kerja	0,841	Reliabel
Efikasi Diri Kreatif	0,767	Reliabel
Kreativitas Karyawan	0,901	Reliabel

Sumber: data primer yang diolah (2015)

Uji realibilitas bertujuan untuk menilai konsistensi item-item pengukuran. Uji reliabilitas ini menggunakan uji statistik *Cronbach's Alpha*. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menguji *internal-consistency reliability* atau konsistensi alat ukur dalam memberikan hasil pengukuran (Igalens and Roussel, 1999). Menurut Hair et al (2010), nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $\leq 0,6$ menandakan realibilitas yang buruk namun masih bisa digunakan untuk analisis selanjutnya, nilai realibilitas antara 0,6 sampai 0,7 dapat diterima, dan jika melebihi nilai 0,8 realibilitasnya dianggap baik. Hasil analisis reliabilitas ini terlihat pada Tabel 2.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menganalisa hubungan antar variabel independen yang digunakan dalam penelitian. Multikolinearitas mungkin terjadi pada efek interaksi dua atau lebih variabel independen (Hair et al., 2010). Korelasi yang tinggi antar variabel independen dapat mengganggu pengukuran. Para peneliti memiliki kecenderungan mengenai nilai maksimal multikolinearitas yang dapat mengganggu hasil penelitian, yaitu nilai *tolerance* yang kecil dai 0,1 dan nilai VIF yang lebih besar dari 10 (Hair et al., 2010). Untuk melakukan uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF) variabel pada saat melakukan analisis regresi. Hasil menunjukkan bahwa perhitungan nilai *tolerance* dan nilai VIF menunjukkan nilai yang tidak kurang

dari 0,1 dan tidak lebih besar dari 10 sehingga hal ini juga dapat dinyatakan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak mengalami gejala multikolinearitas (Hair et al., 2010). Dengan demikian, peneliti dapat melanjutkan analisis data pada tahap selanjutnya untuk melakukan uji hipotesis. Hasil analisis reliabilitas ini terlihat pada Tabel 3.

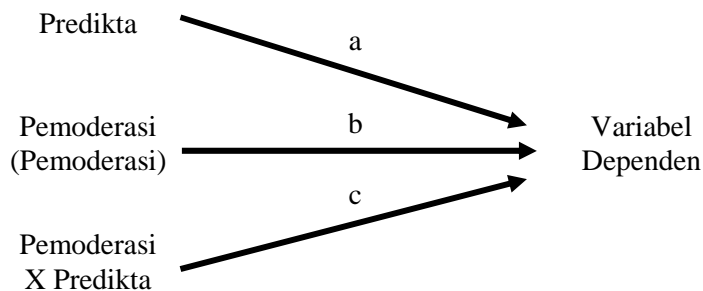
Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis menggunakan teknik analisis yang menggunakan interaksi variabel moderasi dan variabel utama. Teknik ini menggunakan analisis regresi pemoderasian lewat suatu metode yang disebut dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* atau sering disebut juga analisis regresi bertingkat (*Hierarchical Regression Analysis*) dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 16. Teknik perhitungan regresi bertingkat dilakukan dengan menggunakan model moderasi yang dikembangkan oleh Baron and Kenny (1986). Baron and Kenny (1986) mengemukakan bahwa terdapat tiga hubungan kausal dalam model pemoderasian. Ketiga hubungan kausal tersebut adalah hubungan antara variabel independen (predikta) dengan variabel dependen (*path a*), hubungan antara variabel pemoderasi dengan variabel dependen (*path b*), hubungan antara interaksi variabel pemoderasi dan independen (predikta) dengan variabel dependen (*path c*). Hipotesis tentang adanya hubungan pemoderasian terdukung jika *path c* signifikan. Gambar 2 menunjukkan model pemoderasian.

Tabel 3: Uji Multikolinearitas

Model	Statistik Multikolinearitas	
	Tolerance	VIF
Dukungan Rekan Kerja	0,911	1,098
Autonomi Kerja	0,901	1,110
Efikasi Diri Kreatif	0,977	1,023

Sumber: data primer yang diolah (2015)



Gambar 2: Model Pemoderasian
 Sumber: Baron and Kenny (1986)

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 pada tabel 4 menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kreativitas karyawan ($\beta = 0,220$; $t = 2,556$; $p < 0,01$), hal ini berarti hipotesis pertama didukung.

Hasil pengujian hipotesis 2 pada tabel 4 menunjukkan bahwa autonomi kerja tidak memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan ($\beta = 0,870$; $t =$

$1,290$; $p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis kedua tidak didukung.

Hasil pengujian hipotesis 3 pada tabel 5 menunjukkan bahwa efikasi diri kreatif tidak memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan ($\beta = 0,171$; $t = 0,272$; $p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis ketiga tidak didukung. Dan dari tabel tersebut juga menunjukkan semua variabel kontrol tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kreativitas karyawan.

Tabel 4: Hasil Analisis Regresi Moderasian Autonomi Kerja

Variabel Independen	Kreativitas Karyawan		
	B	T	Sig.
Variabel Kontrol :			
Pendidikan	0,047	0,438	0,662
Jenis Kelamin	0,042	0,477	0,634
Usia	0,062	0,443	0,658
Masa Kerja	-0,115	-0,946	0,346
Jabatan	-0,115	-0,844	0,400
$R^2 = 0,039$	-0,096	-1,006	0,316
Step 1			
Dukungan Rekan Kerja (DRK)	0,220	2,556	0,012**
$R^2 = 0,048^*$			
Step 2			
Dukungan Rekan Kerja (DRK)	0,235	2,610	0,010**
Autonomi Kerja (OK)	-0,053	-0,590	0,556
$R^2 = 0,051$			
$\Delta R^2 = 0,051$			
Step 3			
DRK x OK	0,870	1,290	0,199
$R^2 = 0,063$			
$\Delta R^2 = 0,063$			

* $P < 0,05$, ** $P < 0,01$

Tabel 5: Hasil Analisis Regresi Moderasian Efikasi Diri Kreatif

Variabel Independen	Kreativitas Karyawan		
	B	T	Sig.
Variabel Kontrol :			
Pendidikan	0,047	0,438	0,662
Jenis Kelamin	0,042	0,477	0,634
Usia	0,062	0,443	0,658
Masa Kerja	-0,115	-0,946	0,346
Jabatan	-0,115	-0,844	0,400
R ² = 0,039	-0,096	-1,006	0,316
Step 1			
Dukungan Rekan Kerja (DRK)	0,220	2,556	0,012**
R ² = 0,048*			
Step 2			
Dukungan Rekan Kerja (DRK)	0,221	2,547	0,012**
Efikasi Diri Kreatif (EDK)	-0,011	-0,128	0,898
R ² = 0,048*			
$\Delta R^2 = 0,048^*$			
Step 3			
DRK x EDK	0,171	0,272	0,786
R ² = 0,049*			
$\Delta R^2 = 0,049^*$			

* P < 0.05, ** P < 0.01

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan secara positif dan peran efek pemoderasian autonomi kerja terhadap pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan secara positif. Selain itu, menguji peran efek pemoderasian efikasi diri kreatif terhadap pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan secara positif.

Hasil pengujian regresi mendukung hipotesis satu yang menyatakan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan yang berarti penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya dari Zhou and George (2001) menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Hal ini dapat menjelaskan bahwa ketika karyawan mendapat dorongan dari rekan kerja akan membuat karyawan merasa didukung dan ketika karyawan mendapat dukungan dari rekan kerja maka karyawan tersebut akan menghasilkan kreativitas. Dukungan dari sesama rekan kerja juga berfungsi sebagai sumber ide dan pengetahuan yang dapat merangsang kreativitas karyawan. Interaksi dengan sesama rekan kerja dapat

meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan tekanan pada karyawan untuk memperkenalkan ide-ide baru yang mereka miliki (Cummings and Oldham, 1997). Informasi dan keahlian yang dimiliki oleh rekan kerja akan memberikan umpan balik, informasi baru, dan pemaparan tentang ide-ide yang tidak biasa, yang dapat membantu karyawan untuk dapat meningkatkan kreativitasnya (Zhou and George, 2001). Madjar (2005) mengatakan bahwa dukungan dari rekan kerja akan dapat meningkatkan kreativitas karyawan melalui perilaku berbagi informasi, yang mana perilaku berbagi informasi ini dapat memberikan stimulasi kognitif kepada karyawan untuk dapat mengembangkan ide-ide yang mereka miliki.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis dua yang menyatakan autonomi kerja memoderasi positif pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan, tidak didukung. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori aktivasi sifat (*trait activation theory*) dari Tett and Burnet (2003) menunjukkan bahwa individu mengekspresikan karakter mereka jika disertakan dengan isyarat situasi yang relevan. Situasi dengan autonomi kerja yang tinggi memberikan isyarat bagi karyawan untuk

menghasilkan kreativitasnya, seperti autonomi memberikan ruang gerak kepada karyawan untuk menentukan aktivitas kerjanya, seperti metode, prosedur, dan usaha untuk menyelesaikan tugas pekerjaan (Hackman and Oldham, 1975 dalam Fuller et al., 2010). Ketika autonomi kerja yang tinggi, lebih mungkin untuk terlibat dalam pengambilan risiko, berpikir alternatif, dan pemecahan masalah, yang semuanya diharapkan dapat menumbuhkan kreativitas (Oldham and Cummings, 1996; Tierney and Farmer, 2002).

Namun demikian, pada penelitian ini autonomi kerja tidak memiliki peran sebagai pemoderasian dalam menguatkan pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas kerja. Hal ini disebabkan oleh adanya kemungkinan karakteristik pekerjaan responden mengenai autonomi kerja, dapat mempengaruhi hasil uji hipotesis pada penelitian ini. Hackman and Oldham (1980) dalam Zhou (1998) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Dilihat dari kondisi kerja, mereka membagi tugas pada tanggung jawab masing-masing individu, semisal tugas pokok produser adalah menentukan *rundown* berita dan menentukan jadwal serta bertanggung jawab terhadap siaran acara, tugas pokok editor grafis maupun editor video adalah bertanggung jawab mengedit dan mendesain grafis maupun video suatu berita atau acara, sehingga masing-masing individu bekerja sesuai tanggung jawabnya. Dari penjelasan tersebut, karakteristik tugas di perusahaan pertelevisian memiliki pembagian tugas, Individu diberikan autonomi kerja individual pada masing-masing pekerjaan tapi tidak satu-satunya untuk menghasilkan program acara atau berita karena untuk menghasilkan berita atau acara membutuhkan kolaborasi dari masing-masing individu. Dalam hal ini, individu tidak memiliki autonomi untuk menghasilkan program acara atau berita sebagai bentuk pekerjaan kelompok atau tim melainkan ketika ada kolaborasi masing-masing individu dalam kelompok untuk menghasilkan sebuah program acara atau berita sebagai bentuk pekerjaan kelompok atau tim. Hal ini bisa dilihat dari profil jabatan responden seperti eksekutif produser, produser, program, editor grafis, editor video, *news*, pimpinan redaksi, dan manajer produksi. Profil jabatan responden

merupakan pekerjaan spesialisasi yang memerlukan keahlian khusus, professional. Secara implisit membawa konsekuensi, pekerjaan di jabatan-jabatan tersebut memerlukan autonomi untuk melaksanakan pekerjaannya. Produk pertelevisian ini merupakan kolaborasi hasil kerja atau produk dari masing-masing pekerjaan terspesialisasi tersebut. Hal ini menjadi jelas, bahwa autonomi kerja diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan di bidang ini, namun kolaborasi atau dukungan informasi menjadi lebih penting untuk menghasilkan produk tim. Oleh karena mereka mempunyai tugas dan bertanggung jawab atas tiap bidang pekerjaan mereka maka mereka diberikan autonomi kerja. Sehingga mereka bekerja sesuai dengan spesialisasi tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan. Dengan adanya pembagian tugas dan wewenang tiap bidang pekerjaan maka pekerjaan berjalan dengan baik dan maksimal. Tanggar (2002) menyatakan bahwa kreativitas dapat dipengaruhi oleh perilaku kelompok. Keanekaragaman latar belakang yang dimiliki oleh anggota kelompok dan sifat saling terbuka dalam mengemukakan ide, dapat berdampak pada meningkatnya kreativitas karyawan dalam menghasilkan berbagai macam ide yang tidak biasa (Amabile et al., 1996). Oleh sebab itu, karakteristik pekerjaan divisi produksi lebih mengutamakan kolaborasi masing-masing perkerjaan dalam menghasilkan program maupun acara sehingga kelompok mempunyai kontrol yang tinggi bukan karyawan itu sendiri. Sehingga autonomi kerja tidak memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan.

Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis ketiga yang menyatakan efikasi diri kreatif memoderasi positif pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan, juga tidak didukung. Hipotesis tiga tidak didukung dalam penelitian ini diduga disebabkan faktor personal yang dimiliki oleh responden, yaitu tingkat masa kerja. Hal ini terkait juga dengan konsep efikasi diri yang dikembangkan oleh Bandura (1977), konsep ini menyatakan sumber pengharapan yang utama untuk terciptanya kesuksesan karyawan adalah pengalaman, terutama ketika karyawan berhasil mengerjakan sesuatu dengan baik. Pengalaman dalam bidang tertentu diperlukan untuk kesuksesan kreativitas (Amabile, 1988 dalam Tierney dan Farmer, 2002). Dalam penelitian

ini mencatat bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja yaitu di atas 10 tahun sebanyak 75 orang. Proses yang dijalani karyawan setiap hari, dengan beragam acara maupun berita akan membuat karyawan semakin bisa mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dari hari ke hari. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden berpengalaman dalam pekerjaan mereka, dengan banyaknya tugas yang mereka kerjakan dan pengalaman yang mereka dapatkan maka mereka pun memperoleh pengetahuan yang memadai. Oleh karena mayoritas responden telah memiliki pengalaman yang lama yaitu di atas 10 tahun, dalam hal ini dapat menjelaskan mengapa efikasi diri kreatif tidak memoderasi pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan. Hal ini memperkuat pendapat Nickerson (1999) dalam Tierney and Farmer (2002) bahwa pengalaman menjadi dasar untuk pengembangan proses kreativitas. Dengan demikian, pengalaman juga diharapkan dapat menjadi penggerak karyawan untuk mendapatkan keterampilan yang memadai dan dapat terlibat dalam peningkatan kreativitas karyawan.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji dukungan rekan kerja pada kepuasan kerja dan menguji pengaruh pemoderasian autonomi kerja pada pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan serta menguji pemoderasian efikasi diri kreatif pada pengaruh dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif pada kreativitas karyawan. Hal ini sesuai dengan teori *social exchange* bahwa ketika ada dukungan dari orang-rang disekeliling karyawan maka karyawan tersebut akan menghasilkan kreativitas. Dan hasil analisis menunjukkan bahwa autonomi kerja tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan. Dan hasil analisis lain menunjukkan efikasi diri kreatif tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif dukungan rekan kerja pada kreativitas karyawan.

Saran Penelitian Mendatang

Penelitian terhadap suatu fenomena tidak cukup hanya dilakukan sekali saja. Perlu dilakukan pengkajian dan penelitian secara berkembangan agar hasil yang diperoleh bisa digeneralisir. Oleh karena itu, untuk penelitian mendatang ada beberapa hal yang perlu diperhatikan: Pertama, pada penelitian ini tidak semua sampel dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, karena menggunakan teknik *non random sampling*. Konsekuensinya, generalisasi hasil penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi. Kedua, penelitian ini terbatas pada sampel dan *setting* perusahaan televisi yang hanya bisa mengkonfirmasi tingkat kreativitas karyawan, dukungan rekan kerja, efikasi diri kreatif dan autonomi kerja, untuk itu pada penelitian yang akan datang generalisasi pada subyek yang berbeda harus lebih diperhatikan, sehingga penelitian yang akan datang perlu menguji validitas eksternal pada *setting* yang berbeda. Ketiga, penelitian ini menggunakan sampel yang homogen. Akan lebih baik penelitian mendatang menggunakan sampel yang heterogen untuk mendapatkan variasi yang lebih besar guna mengkonfirmasi variabel kreativitas karyawan, dukungan rekan kerja, efikasi diri kreatif dan autonomi kerja. Selain itu, penggunaan sampel yang heterogen akan memberikan informasi mengenai fenomena tingkat kreativitas karyawan pada berbagai konteks pekerjaan, karena setiap pekerjaan memiliki tingkat kreativitas karyawan yang berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. 39 (5): 1154–1184.
- Bandura, A. 1977. Self efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*. 84 (2): 191-215.
- Baron, R. M. and D.A. Kenny. 1986. The moderator-mediating variable distinc-

- tion consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6): 1173-1182.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York. NY: Wiley.
- Carmeli, A. and J. Schaubroeck. 2007. The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*. 18 (2007): 35-48.
- Coelho, F., M. Augusto and LF. Lages. 2011. Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*. 87 (1, 2011): 31-45.
- Cooper, D. R. and PS. Schindler. 2011. *Business Research Methods*. Eleventh Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Cummings, A. and GR. Oldham. 1997. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*. 40 (1): 22-38.
- Fuller, J. B., K. Hester and SS. Cox. 2010. Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal of Managerial Issues*. 22 (1): 35-51.
- George, J. M. and J. Zhou. 2001. When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3): 513-534.
- Gist, M. E. and TR. Mitchell. 1992. Self efficacy: a theoretical analysis of its determinant and malleability. *Academy of Management Review*. 17 (2): 183-211.
- Gong, Y., J. Huang and J. Farh. 2009. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*. 52 (4): 765-778.
- Hair, J. F. JR., W. C. Black, B. R. Babin. and R. E. Anderson. 2010, *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition. Uper Sadle River. New Jersey. Prentice Hall.
- Igalens, J. and P. Roussel. 1999. A study of relationship between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal Of Organization Behavio*. 20 (1999): 1003-1025.
- Lopez-Cabrale, A., A. Perez-Luno and RV. Canrera. 2009. Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*. 48 : 485-503.
- Madjar, N., GR. Oldham and MG. Pratt. 2002. There's no place like home ? : The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*. 45 (4): 757-767.
- Madjar, N. 2005. The contribution of different groups of individual to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*. 7 (2): 183-206.
- Morgeson, F. P., KD. Klinger and MA. Hemingway. 2005. The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-Related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 90 (2): 399-406.
- Neuman, W. L. 2011. *Sosial Research Methods Qualitative and Quantitative Approache*. 6th ed. USA: Pearson Education.
- Oldham, G. R. and A. Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*. 39 (3): 607-634.
- Park, R., and D. Searcy. 2012. Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal Business Psychology*. 27 :305-316.
- Parker, S. K. and CA. Sprigg. 1999. Minimizing strain and maximizing

- learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*. 84 (6): 925–939.
- Perry-Smith, J. E. 2006. Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*. 49 (1): 85–101.
- Scott, S. G. and RA. Bruce. 1994. Determinations of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*. 37 (3): 580-607.
- Shalley, C. E. and LL. Gilson. 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., J. Zhou and GR. Oldham. 2004. The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*. 30 (6): 933–958.
- Shin, S.J., TY. Kim, JL. Lee and L. Bian. 2012. Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-lever interaction. *Academy of Management Journal*. 55 (1): 197–212.
- Spector, P. E. 1986. Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*. 39 (11): 1005–1016.
- Taggar, S. 2002. Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *The Academy of Management Journal*. 45 (2): 315-330.
- Tett, R. P. and DD. Burnett. 2003. A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*. 88 (3): 500–517.
- Tierney, P. and SM. Farmer. 2002. Creative self-efficacy: Potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*. 45 (6): 1137–1148.
- Tierney, P. and SM. Farmer. 2004. The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30 (3): 413–432.
- Volmer, J., D. Spurk and C. Niessen. 2012. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*. 23: 456-465.
- Wang, A. C. and BS. Cheng. 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.
- Woodman, R. W., JE. Sawyers and RW. Griffin. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*. 18 (2): 293-321.
- Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*. 83 (2): 261–276.
- Zhou, J. and JM. George. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*. 44 (4): 682–696.
- Zhou, J. and CE. Shalley. 2003. Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 22: 165-217.