

# FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KREATIVITAS DAN ORIENTASI INOVASI DI TEMPAT BEKERJA

Budi Sultika<sup>1</sup>, Yanki Hartijasti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia  
*budi.sultika@ui.ac.id*

## Abstract

*This study aims to examine the variables that affect workplace innovation orientation and employee creativity. The variables tested are self-leadership, creative self efficacy, climate creativity. The sampling technique was using convenience sampling, with 259 respondents from headquarter employees of Perum BULOG analyzed using SEM method with smartPLS program. The results of this study proves that the factors of self-leadership, creative self-efficacy, creativity climate have a significant effect on workplace innovation orientation and employee creativity.*

*Keyword: Self Leadership, Creative Self Efficacy, Creativity Climate, Employee Creativity dan Workplace Innovation Orientation*

## Pendahuluan

Inovasi semakin diakui sebagai sumber bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang cepat berubah. Chesbrough (2010) menyatakan bahwa inovasi adalah sesuatu hal yang sangat vital bagi kelangsungan bisnis, dan juga merupakan hal yang sulit dicapai. Inovasi dalam produk, proses kerja, dan layanan adalah kontributor kunci untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Martin dan Terblanche, 2003; Lin dan Chen, 2007, Anderson, Poto nik dan Zhou 2014). Inovasi tidak hanya mencakup hal-hal teknis serta perubahan dan perkembangan teknologi, namun juga dapat berupa aplikasi praktis, bersumber dari riset serta memberikan nilai tambah pada produk atau layanan perusahaan (Somech dan Drach-Zahavy,

2011; Hana, 2013; Balk, Kwant dan Neudecker, 2014).

Inovasi secara intrinsik berasal dari individu karyawan berupa gagasan barunya (Scott dan Bruce, 1994; Zhou dan George, 2001). Menurut Totterdill dan Exton (2014), inovasi di tempat kerja melibatkan karyawan di semua tingkat dalam mengubah cara organisasi mengelola, mengatur dan menyebarkan orang, teknologi dan sumber daya lainnya. Inovasi di tempat kerja dalam organisasi dapat dinilai dari jumlah inovasi, kecepatan implementasi inovasi dan kebaruan sebuah inovasi (Wongtada dan Rice, 2008) dan juga oleh aktivitas relatif inovatif dibandingkan pesaing yang dipengaruhi oleh iklim inovatif yang dikembangkan sebagai budaya perusahaan.

Kreativitas dan inovasi sering digunakan secara bergantian, dalam literatur manajemen kreativitas karyawan semakin dikonseptualisasikan sebagai prasyarat dan titik awal untuk berinovasi (Oldham & Cummings, 1996). Kinerja kreatif mengacu pada produk, gagasan dan sebagainya yang diproduksi pada tingkat individu, sedangkan inovasi mengacu pada keberhasilan penerapan produk ini di tingkat organisasi

Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT), Vol. 1 (2): hh.179-199 (Nopember 2017)  
ISSN (Online) 2599-0837,

<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>

© 2017 Magister Manajemen UNTIRTA

(Oldham & Cummings, (1996). Para ahli kreativitas berpendapat bahwa kreativitas seseorang merupakan anteseden dan prasyarat penting untuk inovasi (Heye, 2006; Liu, Gong, Zhou dan Huang, 2015).

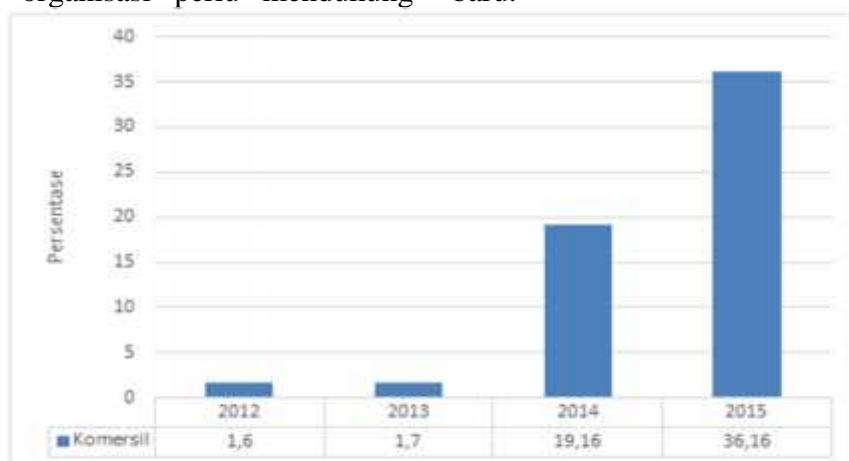
Beberapa ilmuwan mengemukakan bahwa kreativitas (Amabile, Conti, Coon, Lazenby dan Herron, 1996; Heye, 2006) dan *self leadership* (DiLiello dan Houghton, 2006) merupakan anteseden penting dari inovasi individual. Kemampuan individu yang lebih tinggi untuk menghasilkan ide yang baru dan bermanfaat lebih mungkin untuk menciptakan inovasinya sendiri (Woodman, Sawyer dan Griffin, 1993), yang pada gilirannya berkontribusi terhadap inovasi kelompok dan organisasi (Somech dan Drach-Zahavy, 2013).

Individu juga harus memiliki tingkat kekuatan batin tertentu yang memungkinkan mereka menghadapi tantangan dalam kreativitas (Shalley dan Gilson, 2004). Kekuatan internal ini berasal dari *self leadership*, yaitu keterampilan yang mendorong inovasi individual (Carmeli, Meitar dan Weisberg, 2006). *Self leadership* memerlukan peningkatan efektivitas pribadi dengan meningkatkan kesadaran diri dan perasaan kompeten (Neck dan Manz, 1996).

Tierney and Farmer (2002) juga mengemukakan bahwa untuk mempertahankan pertumbuhan dan kesuksesan, organisasi perlu mendukung

kreativitas karyawan dengan mengembangkan *creative self efficacy*. Gong, Huang dan Farh, (2009); Wang, Tsai dan Tsai, (2014); Mittal dan Dhar (2015) mengungkapkan peran mediasi *creative self efficacy* untuk memprediksi kreativitas karyawan, sementara Sangsuka dan Siriparp (2015) mengungkapkan peran *creative self efficacy* dalam hal kreativitas dan pengembangan pribadi.

Selain kualitas pribadi, banyak penelitian telah mencoba mengidentifikasi lingkungan pekerjaan dan iklim sosial yang dapat mendorong atau menghalangi inovasi dalam bekerja (Shalley dan Gilson, 2004; Wongtada dan Rice, 2008). Seperti pada penelitian sebelumnya bahwa kesesuaian yang tinggi antara tingkat kreativitas karyawan dan budaya organisasi dapat menghasilkan kinerja inovatif yang tinggi (Amabile, Schatzel, Moneta dan Kramer, 2004; Miron, Erez dan Naveh, 2004). Adanya suasana mendukung dalam organisasi dan *creativity climate* positif dapat berhasil menghadirkan kinerja kreatif dari para pegawainya (George dan Zhou, 2001; Jaiswal dan Dhar, 2015). Mengingat hubungan ini, para ahli menyarankan manajemen puncak bersama dengan eksekutif sumber daya manusia harus menciptakan suasana belajar yang kondusif untuk mencoba ide, pemikiran, dan praktik baru.



Gambar 1. Persentase Kontribusi Pendapatan Bidang Komersial di Perum BULOG pada Tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015

Sumber: Laporan Tahunan Perum BULOG 2012 – 2015

Pada tahun 2003, pemerintah merubah status hukum kelembagaan BULOG yang sebelumnya Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Adapun jenis BUMN untuk BULOG adalah Perusahaan Umum (Perum). Status hukum dan jenis BUMN ini membawa konsekuensi terhadap Perum BULOG yang diperbolehkan mengejar keuntungan usaha disamping melayani kepentingan masyarakat. Perum BULOG mendapatkan tugas untuk serta membangun ekonomi nasional khususnya dalam rangka pelaksanaan program pembangunan nasional di bidang pangan terutama untuk komoditi beras. Penyediaan pangan yang dapat dijangkau, aman serta selalu ada pada setiap waktu dan tempat di seluruh wilayah Indonesia menjadi *core business* dari Perum BULOG.

Untuk menyesuaikan dengan aturan dan lingkungan bisnis yang berubah, Perum BULOG melakukan restrukturisasi organisasi dari pusat sampai daerah dengan memperhatikan dua fungsi perum yaitu fungsi melayani kepentingan masyarakat dengan membentuk Direktorat Operasional dan Pelayanan Publik serta fungsi mengejar keuntungan usaha dengan membentuk Direktorat Komersial. Selain itu, perusahaan juga menetapkan nilai-nilai yang dibangun untuk dimiliki dan dilaksanakan oleh karyawan yaitu: integritas, profesional, dinamis, peduli, dan totalitas (*iprodipto*). Setiap nilai memiliki perilaku utama. Perilaku utama untuk dinamis adalah kreatif dan inovatif. Untuk itu, karyawan Perum BULOG harus memiliki perilaku yang kreatif dan inovatif dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan.

Pada tahun 2016, peran Perum BULOG juga diperluas dengan adanya tambahan penugasan penguasaan komoditi yang sebelumnya hanya beras menjadi jagung, kedelai, gula, minyak goreng, tepung terigu, bawang merah, cabe, daging sapi, daging ayam ras, dan telur ayam. Penugasan ini menjadi peluang bagi Perum BULOG karena memperluas pasar dengan

semakin beragamnya jenis komoditi pangan pokok yang dikuasai.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2017 tentang Penyaluran Bantuan Sosial Non Tunai (BPNT) yang diarahkan untuk menggantikan fungsi raskin. Dari definisi dan aturan yang menjadi landasan BPNT tidak diatur secara khusus peran Perum BULOG. BPNT akan dilepas kepada mekanisme pasar dalam proses penyediaan komoditi pangan yang dibutuhkan. Aturan ini akan menjadi tantangan bagi Perum BULOG mengingat sampai dengan Tahun 2015 program Raskin mempunyai kontribusi besar terhadap pendapatan perusahaan. Data antara tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 menunjukkan kontribusi pendapatan dari bidang usaha pelayanan publik yang merupakan lingkup usaha *public service obligation* (PSO) masih jauh diatas kontribusi bidang usaha komersial. Secara jelas presentase kontribusi pendapattam Bidang Komersial di Perum BULOG pada tahun 2012 – 2015 dapat dilihat pada Gambar 1.

Manajemen Perum BULOG terus melakukan berbagai upaya untuk mendorong kreativitas dan inovasi karyawan terutama untuk mendukung operasionalisasi perusahaan dari usaha PSO yang berubah menjadi usaha komersial. Diskusi dibudayakan untuk mengakomodir ide dan gagasan seluruh karyawan dalam upaya memajukan perusahaan. Ruang diskusi ini dimulai dari lingkup terkecil pada masing-masing seksi dilanjutkan ke subdivisi dan divisi. Setiap karyawan diberikan tantangan untuk menuangkan ide dalam bentuk presentasi program maupun kegiatan.

Bentuk inovasi Perum BULOG dalam merespon perubahan lingkungan bisnis dengan mengembangkan produk dan jaringan pemasaran. Perum BULOG menciptakan *branding* untuk beras yaitu Beras KITA, minyak yaitu Minyak KITA dan gula yaitu Manis Kita. Inovasi dalam produk turunan juga dilakukan, jagung diolah menjadi pakan ternak dan daging sapi impor diolah menjadi baso. Untuk jaringan

pemasaran, Perum BULOG mempunyai jaringan pemasaran yaitu Rumah Pangan Kita (RPK). RPK ini merupakan kerjasama dengan warung-warung di pemukiman warga. Komoditas bahan pokok yang dipasok oleh Perum BULOG adalah beras, gula, dan minyak goreng. RPK ini diharapkan mampu menyempurnakan sistem Operasi Pasar Pemerintah untuk menjaga ketersediaan komoditi pokok dan keterjangkauan harga bagi masyarakat.

Kegiatan yang dilakukan untuk mendorong kreativitas dan inovasi karyawan yaitu dilaksanakan *Inovasi Award* tahun 2016 yang terbuka untuk seluruh karyawan individu maupun tim. Manajemen puncak menunjuk 3 orang juri profesional yang menilai hasil karya yang dilombakan. Karya harus berkaitan dengan pekerjaan dan mendukung efisiensi dan efektivitas untuk mencapai tujuan perusahaan.

## Landasan Teori

### *Workplace Innovative Orientation*

Inovasi perusahaan dan organisasi bergantung pada faktor internal seperti kemampuan inovatif, ukuran dan struktur perusahaan, orientasi pembelajaran dan strategi, dan faktor eksternal seperti jaringan mitra kerja, komunikasi dan lingkungan industri organisasi (Oskarsson, 2003; Somech dan Drach-Zahavy, 2013).

Orientasi inovasi di tempat kerja merupakan sebuah proses sosial yang inheren (Totterdill dan Exton, 2014) yang tidak bergantung pada proses perubahan linier tetapi pada akhirnya kemampuan untuk menciptakan proses yang inovatif dan mandiri, refleksi, belajar dan berubah. Hal ini membutuhkan komitmen untuk belajar dari beragam sumber dalam perusahaan, untuk memungkinkan karyawan menantang praktik pendirian, dan melakukan eksperimen. Inovasi di tempat kerja didorong oleh dialog terbuka antara karyawan, serikat pekerja, manajer dan pelanggan, menciptakan model kolaborasi baru dan baru hubungan sosial. Hal ini bertujuan untuk membangun konstruk antara pengetahuan strategis kepemimpinan,

pengetahuan profesional dan *tacit* tentang karyawan garis depan dan pengetahuan tentang desain organisasi (Totterdill dan Exton, 2014).

Praktik keterlibatan inovasi yang tinggi didorong oleh perilaku kewirausahaan di semua tingkat organisasi dan merupakan representasi karyawan dalam pengambilan keputusan strategis (Totterdill dan Exton, 2014).

### *Employee Creativity*

Kreativitas didefinisikan sebagai produksi ide baru dan tata kerja yang berguna (Amabile, 1988; Anderson *et al*, 2014; Damperat *et al*, 2016) dan dapat menjadi bagian dari persyaratan kerja karyawan (Unsworth *et al*, 2005). Contoh kreativitas adalah bahwa seorang karyawan mungkin datang dengan beberapa cara baru berlaku untuk merancang alur pelayanan, sebagai bagian dari atau persyaratan pekerjaannya. Kreativitas sangat penting untuk kelangsungan hidup dan daya saing bisnis (Gong *et al*, 2009).

Peneliti lain menganggap kreativitas sebagai yang berkaitan dengan karakteristik individu. Jain dan Jain (2017) mengungkapkan bahwa individu yang kreatif memiliki karakteristik kesadaran dan kepekaan terhadap masalah, memori yang baik, dan tingkat tinggi kemampuan beradaptasi. Kompleksitas kerja (*job complexity*) memainkan peran penting dalam *employee creativity*. Secara spesifik, ketika karyawan memiliki tugas yang kompleks dan menantang yang ditandai dengan otonomi tinggi, identitas, umpan balik, variasi keterampilan dan signifikansi, mereka cenderung mengekspresikan motivasi intrinsik yang lebih besar untuk mengembangkan hasil yang kreatif daripada hanya melakukan tugas rutin dan sederhana (Shalley dan Gilson, 2004; Wang *et al*, 2014).

### *Creativity Climate*

Penelitian tentang iklim dan budaya telah menemukan perbedaan yang meliputi literatur studi dan penelitian organisasional.

Beberapa upaya telah dilakukan untuk membedakan antara keduanya sebagai kejelasan identitas konseptual. Para peneliti budaya lebih memperhatikan evolusi sistem sosial dari waktu ke waktu, peneliti iklim lebih memperhatikan dampak sistem organisasi terhadap anggotanya (Denison, 1996; Patterson *et al*, 2004). Denison (1996) juga meninjau kembali bahwa para peneliti budaya menekankan pada pemahaman menyeluruh tentang asumsi yang mendasarinya, sedangkan peneliti iklim organisasi lebih menekankan persepsi anggota organisasi tentang praktik dan prosedur dalam organisasi.

Patterson *et al* (2004) mendefinisikan iklim sebagai pola perilaku, sikap dan perasaan yang teramati dan berulang yang menjadi ciri kehidupan dalam sebuah organisasi. Iklim juga telah didefinisikan sebagai seperangkat pandangan bersama mengenai persepsi individu tentang kebijakan, praktik dan prosedur organisasi (Patterson *et al*, 2004; Wang *et al*, 2013). *Creativity climate* secara luas telah disebut suasana di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor konteks sosio-lingkungan organisasi seperti merawat karyawan, suasana menyenangkan, keterbukaan komunikasi, dukungan emosional dan fungsional diberikan oleh atasan kepada staf mereka, kesediaan karyawan untuk berbagi keahlian, gagasan dan tanggung jawab dalam proses kreatif dan orientasi risiko. Iklim yang kondusif berperan dalam terciptanya pengetahuan kolektif dan kemunculan gagasan yang orisinal (Damperat *et al*, 2016). Von Krogh dalam Ghosh (2015) menunjukkan bahwa atmosfer di tempat kerja yang mencerminkan kepercayaan dan kesan umum terhadap perawatan memfasilitasi komunikasi, berbagi pengetahuan dan hasil kreatif karyawan.

### **Self Leadership**

Teori *self leadership* memperluas konsep pengelolaan diri dengan menekankan pentingnya pengarahannya berorientasi masa depan individu (Manz,

1986; Neck dan Houghton, 2006). Istilah *self leadership*, yang diciptakan oleh Manz (1986), adalah perspektif dalam mempengaruhi diri yang komprehensif, menyangkut kesuksesan diri terhadap kinerja tugas-tugas yang memotivasi secara alami serta mengelola diri untuk melakukan pekerjaan yang harus dilakukan namun tidak secara alami memotivasi. *Self leadership* merupakan strategi yang berfokus pada perilaku dan pemikiran yang dapat digunakan individu untuk mempengaruhi dan mengarahkan diri mereka dengan mengendalikan perilaku mereka. Hal ini menunjukkan bahwa individu dapat mengarahkan diri mereka dengan cara yang diinginkan dengan menerapkan teknik perilaku dan kognitif tertentu, dan menikmati kegembiraan alami yang melekat dalam pekerjaan, sehingga menghasilkan komitmen yang lebih besar untuk bekerja (Dogan dan Sahin, 2008; Manz, 1986).

### **Creative Self Efficacy**

Tierney dan Farmer (2011) mendefinisikan *self efficacy* sebagai kapasitas yang dirasakan agar efektif dan berpengaruh dalam domain organisasi. *Self efficacy* adalah kepercayaan kognitif dan afektif terhadap kompetensi pribadi seseorang dan penilaian kemampuan seseorang untuk percaya diri bertindak (Pajares *et al*, 2001).

*Creative self efficacy* didasarkan pada teori kognitif sosial dan dipahami dalam konteks *self efficacy* yang lebih luas, dan didefinisikan sebagai kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk menghasilkan sesuatu yang kreatif (Bandura, 2007). Dalam domain kreativitas, pengetahuan yang didapat melalui pengalaman didefinisikan secara deklaratif atau prosedural berdasarkan pengalaman langsung dan aktif dari proses kreatif. Hal ini merupakan sumber informasi yang paling berpengaruh dalam membangun *self efficacy* (Bandura, 2007).

### ***Self Leadership dan Employee Creativity***

*Self leadership* adalah faktor pendahulu yang signifikan yang secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan (Carmeli *et al.*, 2006). Oleh karena itu, mengingat konsepsi *self leadership* sebagai salah satu penentu kreativitas, *self leadership* juga diharapkan memiliki efek langsung pada inovasi anggota kelompok (Pratoom and Savatsomboon, 2010). *Self leadership* dipandang sebagai alat organisasi yang penting untuk membangun iklim sosial dan psikologis yang mendorong pemecahan masalah secara kreatif. Dengan kata lain, sebuah organisasi yang mendorong *self leadership* cenderung mengalami tingkat proses kreatif yang lebih tinggi di antara anggotanya sehingga pada gilirannya meningkatkan potensi pengembangan pemikiran dan praktik inovatif di berbagai tingkat organisasi.

H1 : *Self leadership* berpengaruh terhadap *employee creativity*

### ***Creative self efficacy dan Employee Creativity***

*Creative self efficacy* dianggap sebagai fitur penting kreativitas di tempat kerja. Untuk melihat keterlibatan diri dalam perilaku kreatif, penting untuk memiliki tingkat kepercayaan diri individu (Tierney and Farmer, 2002; 2011; Gong *et al.*, 2009). Ketika seseorang memiliki keyakinan internal bahwa dia dapat dengan percaya diri tampil dengan kreativitas superior, ini mencerminkan peringkat CSE yang tinggi (Tierney and Farmer, 2011). Beberapa peneliti juga menyatakan bahwa ketika karyawan ditempatkan dalam aktivitas kreatif, tingkat *creative self efficacy* yang tinggi dapat membantu mereka menemukan solusi untuk masalah (Gist dan Mitchell, 1992).

H2 : *Creative self efficacy* berpengaruh terhadap *employee creativity*

### ***Creativity Climate dan Employee Creativity***

George dan Zhou (2001) dan Ibrahim, Isa dan Shahbudin (2016) menyatakan bahwa ketika atasan memberikan atmosfer kreativitas yang mendukung, dan suasana hati yang positif tinggi, bahkan suasana hati yang negatif memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan. Mereka menjelaskan bahwa suasana hati negatif mendorong identifikasi masalah dan ketidakpuasan terhadap situasi saat ini yang mendorong identifikasi peluang. Suasana hati positif meningkatkan kepercayaan diri dan pemikiran yang berbeda. Suasana hati positif berkontribusi terhadap kreativitas saat bekerja bila ada konteks pengawasan yang mendukung dan perasaan positif energi positif dalam sebuah organisasi. Suasana hati positif berkontribusi terhadap kreativitas saat bekerja apabila ada dukungan *supervisor* yang menambah perasaan dan energi positif dalam sebuah organisasi.

Dukungan *supervisor* dapat membedakan antara aktivitas dengan kreativitas tinggi dan rendah (Amabile *et al.*, 1996). Dukungan *supervisor* menunjukkan kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan karyawan, mendorong karyawan untuk menyuarakan keprihatinan mereka sendiri, memberikan umpan balik positif dan terutama informasi dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan (Deci dan Ryan, 1987).

Woodman *et al.* (1993) mengambil perspektif yang sama mengenai pandangan Amabile dan memberi komentar lebih jauh bahwa fitur kreativitas yang penting, konteksnya adalah kemampuannya untuk mengatasi pengaruh di berbagai tingkat yang dapat meningkatkan atau menghambat perilaku kreatif dalam sistem sosial yang kompleks. Ibrahim *et al.*, (2016) menambahkan pengalaman pengembangan (*developmental experience*) sebagai salah satu komponen yang berperan dalam pembentukan iklim kreativitas.

H3 : *Creativity climate* berpengaruh terhadap *employee creativity*



### ***Creativity Climate dan Workplace Innovative Orientation***

Teori mengenai *creativity climate* telah mencoba untuk mengidentifikasi aspek lingkungan kerja yang memfasilitasi kreativitas, terutama dari perspektif organisasi (Amabile *et al*, 1996). Ekvall dan Ryhammar (1999) berpendapat bahwa *creativity climate* terdiri dari tantangan, kebebasan dan dukungan. Selain itu, hal ini mendorong keterbukaan dan toleransi ketidakpastian. Dengan memahami pentingnya lingkungan, model kreativitas komponen organisasi, Amabile dalam Ghosh (2015) mengidentifikasi komponen kontekstual yang penting untuk *creativity climate*, seperti dorongan kreativitas, otonomi, kebebasan, sumber daya, tekanan dan hambatan organisasi terhadap kreativitas.

Model teoritis ini mengarah pada pengembangan 'menilai iklim untuk kreativitas' sebagai instrumen yang menilai iklim kreativitas organisasi yang dapat memfasilitasi intervensi untuk mempromosikan inovasi di dalam organisasi. Dengan alasan bahwa *climate* lebih sering mengacu pada keseluruhan organisasi, studi ini memberi label *creativity climate* sebagai konstruksi tingkat organisasi. Selain itu, tingkat *creativity climate* organisasi mencakup lingkungan sosial dan lingkungan kerja yang mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi (Amabile *et al*, 1996).

H4 : *creativity climate* berpengaruh terhadap *workplace innovative orientation*

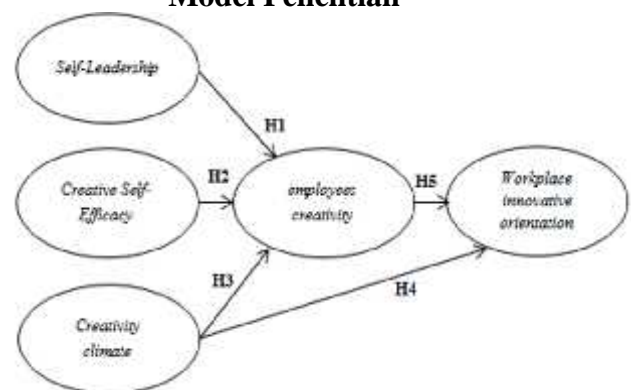
### ***Employee Creativity dan Workplace Innovative Orientation***

Iklim organisasi yang menekankan kombinasi seimbang antara otonomi dan kolaborasi tampaknya lebih cenderung menghasilkan produk inovatif (Mumford dalam Ghosh, 2015). Manajer senior secara tidak langsung mempengaruhi inovasi produk tersebut dengan mendorong perilaku *intrapreneurial*. Mereka secara langsung

mempengaruhi inovasi proses organisasi dengan mengambil kepemimpinan dan membangun struktur dan budaya organisasi yang mendukung inovasi (Elenkov dan Manev, 2005). Paramitha dan Indarti (2014) menyebutkan bahwa *supervisor* dan manajer senior yang tidak memiliki dukungan terhadap motivasi intrinsik terhadap karyawan, akan menghambat munculnya dorongan kreativitas karyawan yang berujung pada lemahnya inovasi perusahaan. Inovasi adalah proses yang kompleks dan timbul dari keterkaitan antara banyak sumber (Schilling dalam Ghosh, 2015), bukan hanya dari sumber tunggal dan individual. Ketika karyawan menghasilkan produk atau prosedur baru dan berguna, mereka pada dasarnya menyediakan pilihan bagi organisasi. Inovasi karyawan memungkinkan sebuah organisasi memilih rangkaian produk atau prosedur pembangunan dan implementasi yang lebih luas (Cummings and Oldham, 1997; Anderson *et al*, 2014).

H5 : *Employee creativity* berpengaruh terhadap *workplace innovative orientation*

**Gambar 2.**  
**Model Penelitian**



### **Pengukuran Variabel Penelitian**

*Self leadership* terdiri dari 3 dimensi yaitu: *self leadership* adalah *behavior focussed strategies*, *natural reward strategies*, dan *constructive thought pattern strategies* (Houghton dan Neck, 2002): *behavior-focussed strategies*, dirancang untuk membantu individu dalam mengelola

perilaku mereka yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan mereka dengan memfasilitasi kesadaran diri; *natural reward strategies*, ditujukan untuk fokus pada aspek positif dan tugas yang menyenangkan; *constructive thought pattern strategies*, dirancang untuk memudahkan pengelolaan perilaku dengan memungkinkan mengendalikan proses kognitif.

*Creative self efficacy* melingkupi ruang individu yang percaya pada kemampuan mereka untuk menghasilkan gagasan kreatif dan inovatif untuk hasil dalam organisasi Tierney dan Farmer (2002).

*Creative climate*, merupakan atmosfer di tempat kerja yang meliputi faktor-faktor konteks sosio-lingkungan organisasi seperti merawat karyawan, suasana menyenangkan, keterbukaan komunikasi, dukungan emosional dan fungsional diberikan oleh atasan kepada staf mereka, kesediaan karyawan untuk berbagi keahlian, gagasan dan tanggung jawab dalam proses kreatif dan orientasi risiko (Patterson *et al*, 2004).

*Employee creativity*, merupakan sebuah proses pada karyawan dalam mengembangkan solusi baru dan berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan di lapangan, perilaku yang diarahkan pada tujuan (Amabile, 1988).

*Workplace innovation orientation*, merupakan kemampuan untuk menciptakan proses yang inovatif dan mandiri refleksi, belajar dan berubah yang membutuhkan komitmen untuk belajar dari beragam sumber, untuk memungkinkan karyawan menantang praktik pendirian, dan melakukan eksperimen (Totterdill dan Exton, 2014).

## Metode Penelitian

### Responden Penelitian dan Pengambilan Data

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan kantor pusat Perum BULOG. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, menggunakan metode

*convenience sampling*. Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah 77 indikator, sehingga sampel penelitian yang baik berkisar antara 385 hingga 770, pengambilan data dilakukan menggunakan kuesioner.

### Alat Ukur Variabel

Variabel *Self leadership* diukur menggunakan *the revised self-leadership questionnaire* (RSLQ) yang dikembangkan oleh Houghton and Neck (2002). RSLQ terdiri dari total 35 pernyataan tindakan di sembilan sub-skala yang berbeda yang mewakili tiga dimensi utama, yaitu *behaviour focused strategies*, *natural reward strategies* dan *constructive thought pattern strategies*.

Variabel *Creativity climate* diukur dengan menggunakan jumlah total 22 pernyataan yang diadopsi dari Wongtada dan Rice (2008), seluruh pernyataan dalam *creativity climate* menggunakan skala Likert, frekuensi 1 - 5 yaitu: sangat setuju (5), setuju (4), netral (3), tidak setuju (2), sangat tidak setuju (1). Nilai skala *creativity climate* diukur dari nilai *mean* (rata-rata) dari keseluruhan penilaian responden.

Varabel *employee creativity* diukur menggunakan dua belas pernyataan yang diadopsi dari Wongtada dan Rice (2008), menggunakan Skala Likert dan nilai skala diukur dari nilai rata-rata.

Variabel *Workplace innovative orientation* diukur dengan menggunakan enam pernyataan yang diambil dari Wongtada dan Rice (2008), menggunakan Skala Likert dan nilai skala diukur dari nilai rata-rata.

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* (PLS), untuk tingkat kepercayaan 95 %, hipotesis diterima jika nilai t lebih besar dari 1,96. Metode analisis data yang dilakukan adalah Statistik Deskriptif dan tiga tahap dalam analisis PLS (analisis *outer model*, analisis *inner model* dan pengujian hipotesis).



## Hasil dan Pembahasan Profil Demografi Responden

Responden penelitian ini mayoritas berjenis kelamin laki-laki yaitu 67,95% keseluruhan total responden, responden perempuan sebesar 32,05%. Jumlah proporsi responden ini tidak berbeda jauh dengan persentase jumlah karyawan pusat di Perum BULOG berdasarkan jenis kelamin.

Persentase responden berdasarkan usia memperlihatkan 33,59% merupakan responden yang berusia antara 26 – 30 tahun dengan jumlah persentase terkecil sebesar 3,47% untuk kategori usia 51 – 56 tahun. Secara umum jumlah responden menyebar di kategori usia dibawah 40 tahun dengan jumlah persentase 85,33%. Apabila dibandingkan dengan jumlah populasi karyawan pusat di Perum BULOG berdasarkan usia, sebaran persentasenya hampir mirip untuk setiap kategori usia. Jumlah karyawan Perum BULOG mayoritas berada dibawah usia 40 tahun dengan jumlah persentase yang mencapai 69,81%.

Jumlah responden berdasarkan pendidikan menunjukkan mayoritas adalah sarjana (S1) yaitu sebesar 67,18%. Mayoritas jumlah responden ini sama dengan proporsi jumlah karyawan kantor pusat Perum BULOG berdasarkan tingkat pendidikan yaitu mayoritas adalah S1 dengan jumlah persentase sebesar 47,68%. Jumlah responden berdasarkan jenjang jabatan memperlihatkan jumlah yang sama untuk mayoritas responden yaitu sebesar 42,86% untuk jenjang jabatan Jenjang IV dan non-jenjang. Jumlah karyawan kantor pusat Perum BULOG berdasarkan jenjang jabatan mayoritas adalah non-jenjang dengan jumlah 49,40%.

Proporsi jumlah karyawan berdasarkan jenjang jabatan memperlihatkan piramida, semakin ke bawah jenjang jabatan semakin besar jumlahnya. Apabila dibandingkan dengan jumlah populasi, sebaran jumlah responden sudah mendekati sebaran populasi karyawan pusat Perum BULOG berdasarkan unit kerja. Saat ini jumlah karyawan terbesar ada di Direktorat Komersil dengan angka

persentase sebesar 20,41%. Penguatan jumlah karyawan Direktorat Komersil merupakan salah satu bukti upaya Perum BULOG memaksimalkan peran direktorat tersebut.

## Analisis Deskriptif Variabel

Dalam melihat kecenderungan persepsi karyawan terhadap variabel penelitian, maka dihitung nilai *mean* masing-masing variabel yang diinterpretasikan ke dalam tiga kategori yaitu rendah, sedang dan tinggi. Kategori nilai *mean* ini berdasarkan rumus kelas interval menurut Sugiyono (2013). Secara rinci kategori nilai persepsi karyawan terhadap variabel penelitian dapat dilihat seperti Tabel 1.

**Tabel 1. Kategori Nilai Persepsi Karyawan**

Kategori	Nilai Rata-Rata (Mean)
Tinggi	3,67 - 5,00
Sedang	2,34 - 3,66
Rendah	1,00 - 2,33

Sumber: Sugiyono (2013)

Analisis persepsi karyawan juga mempertimbangkan jawaban terbuka bagian akhir kuisisioner dari karyawan responden sehingga ada pembenaran terhadap kecenderungan jawaban yang dipilih. Jawaban terbuka ini mencerminkan kondisi terkini dan apa yang diharapkan berkaitan dengan variabel penelitian.

## Workplace Innovation Orientation di Perum BULOG

Pada penelitian dihitung tingkat *workplace innovation orientation* di Perum BULOG. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai *workplace innovation orientation* sebesar 3,55 yang masuk dalam kategori sedang. Dari enam pernyataan dalam variabel *workplace innovation orientation*, lima pernyataan memiliki nilai persepsi di atas 3,50 dengan nilai tertinggi ada pada ‘gagasan baru selalu dicoba di

organisasi saya dengan nilai 3,75. Sebagai BUMN yang relatif baru, Perum BULOG terus menampung ide dan gagasan karyawan dalam melakukan operasional serta produk dan jasa yang dihasilkan. Bentuk akomodir dari gagasan tersebut tertuang dalam standar operasional prosedur (SOP) yang disusun dan operasionalnya di lapangan. Nilai persepsi pernyataan paling rendah ada untuk pernyataan ‘dibandingkan dengan organisasi lain, organisasi saya adalah salah satu yang paling inovatif’ dengan kategori sedang pada nilai persepsi 3,27. Nilai ini mencerminkan hal yang wajar, karena bagaimanapun sebagai perusahaan yang baru menyandang status BUMN pada Tahun 2003, Perum BULOG masih belum inovatif dibandingkan dengan BUMN tambang, migas dan perbankan. Hal ini perlu dicermati mengingat inovasi di tempat kerja (*workplace innovative orientation*) terbukti dapat memaksimalkan *return on investment* dalam aspek organisasi. Hasil penerapan inovasi secara simultan adalah meningkatnya kinerja organisasi dan peningkatan kualitas kehidupan kerja sebagaimana disampaikan oleh Totterdill dan Exton (2014).

### **Employee Creativity di Perum BULOG**

Persepsi karyawan Perum BULOG terhadap *employee creativity* ada pada kategori sedang dengan nilai *mean* sebesar 3,63. Tumbuhnya kreativitas ini dikarenakan kondisi lingkungan bisnis yang dinamis dan menuntut karyawan untuk menghasilkan ide baru dan kreatifitas. Selain itu, kreativitas karyawan dipengaruhi oleh komposisi karyawan pada penerimaan tahun 2006 – 2016 yang menjadi mayoritas komposisi jumlah karyawan dilihat dari usia. Persepsi terhadap *employee creativity* tertinggi ada pada pernyataan “saya mencari ide baru dari semua orang yang berinteraksi dengan saya sebagai bagian dari pekerjaan saya” dengan nilai *mean* 3,9. Adapun nilai persepsi paling rendah ada pada pernyataan “atasan saya merasa bahwa saya kreatif dalam pekerjaan saya” dan “saya percaya bahwa saat ini saya sangat kreatif dalam pekerjaan saya” dengan

nilai 3,41. Data ini menunjukkan bahwa karyawan Perum Bulog telah memulai untuk lebih kreatif sebagaimana dinyatakan oleh Jain dan Jain (2017) bahwa individu yang kreatif memiliki karakteristik kesadaran dan kepekaan terhadap masalah, memori yang baik, dan tingkat kemampuan beradaptasi yang tinggi dalam konteks pekerjaan dan kompleksitasnya. Kesadaran ini juga didukung oleh sikap terus mengembangkan diri (*self improvement*) karyawan dalam mengembangkan solusi baru dan berguna untuk memenuhi tantangan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

### **Creativity Climate di Perum BULOG**

Persepsi karyawan Perum BULOG terhadap *creativity climate* ada pada kategori tinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,71. Karyawan menilai bahwa *creativity climate* di Perum BULOG sudah mulai baik dan menjadi kebutuhan dalam mendukung pencapaian target perusahaan. Dukungan terhadap penciptaan *creativity climate* dapat dilihat dari hubungan dan atasan yang lebih cair, perubahan struktur organisasi yang lebih dinamis dan komunikasi yang lebih terbuka. Pernyataan yang memiliki nilai *mean* paling tinggi adalah “dalam organisasi saya, para manajer percaya bahwa waktu yang digunakan untuk mencapai keputusan kolektif adalah waktu yang berharga” dengan nilai 3,85. Nilai ini menunjukkan bahwa budaya birokrasi dan feodal sudah mulai terkikis dan adanya keterbukaan antara pimpinan dan atasan dalam mengambil keputusan. Hal ini sejalan dengan Judge, Fryxell, dan Dooley (1997) yang menyatakan bahwa *creative climate* yang berujung pada munculnya inovasi terbentuk lebih baik pada organisasi yang terbuka dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan budaya birokratis dan tradisional. Pernyataan tentang organisasi mulai mengembangkan ketrampilan dan keahlian karyawan juga memiliki nilai *mean* yang cukup tinggi yaitu 3,75, mengindikasikan bahwa karyawan menyadari bahwa perusahaan telah

melakukan dukungan dalam peningkatan keterampilan dan keahlian untuk menyelesaikan tugas yang lebih besar sejalan dengan riset Panuwatwanich, Stewart dan Mohamed (2008) yang menunjukkan cara-cara terbaik untuk mendukung inovasi bersumber iklim dan dukungan organisasi, merangsang dan memupuk kreatifitas serta inovasi, yang pada akhirnya dapat berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi.

### **Self Leadership di Perum BULOG**

Persepsi karyawan Perum BULOG terhadap *self leadership* berada pada kategori tinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,76, menunjukkan bahwa karyawan Perum BULOG sudah memiliki nilai yang tinggi dalam mengarahkan dirinya untuk bekerja secara baik dan lebih kreatif. Berkaitan erat dengan hasil ini, nilai *behaviour focused strategies* yang juga berada pada kategori tinggi dengan nilai *mean* 3,87 mengindikasikan bahwa karyawan Perum BULOG sudah memiliki pengelolaan perilaku untuk mengarahkan kepada tujuan diri. Konsep ini sejalan dengan gagasan *self leadership* yang dikemukakan oleh Manz (1986) dan kemudian diperkuat oleh Neck dan Houghton (2006) yang menekankan karyawan untuk dapat mengelola diri dengan berorientasi masa depan individu tersebut.

Pernyataan tertinggi untuk *behaviour focused strategies* ada pada pernyataan “saya menetapkan tujuan spesifik untuk kinerja saya” dengan nilai 3,95. Nilai untuk *natural reward strategies* adalah sebesar 3,67 yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan karyawan memiliki fokus pada aspek positif dan berusaha menciptakan sesuatu yang menyenangkan dalam melaksanakan tugas yang ditunjukkan dengan pernyataan yang memiliki nilai *mean* tertinggi adalah “saya menemukan cara favorit untuk menyelesaikan pekerjaan” dengan nilai 3,85.

Nilai untuk *constructive thought strategies* adalah sebesar 3,72 yang berada di

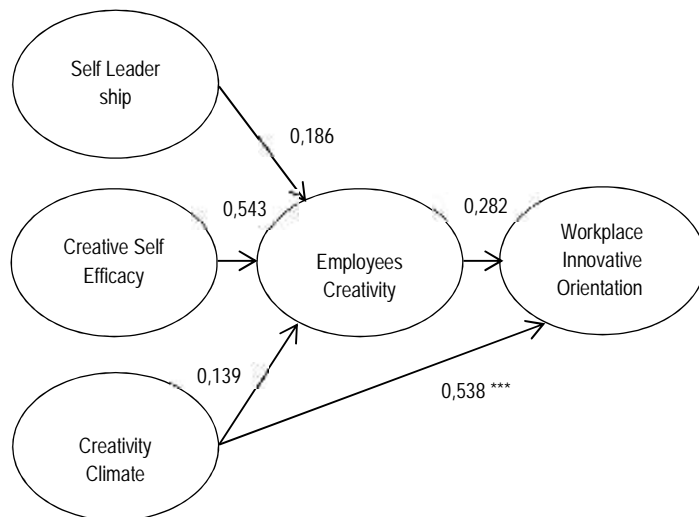
kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Perum BULOG mampu mengelola perilaku yang memungkinkan dalam proses pengendalian kognitifnya. Situasi ini senada dengan pernyataan tentang pola pengelolaan perilaku dalam mengendalikan proses kognitif (Neck dan Manz, 1996), yakni strategi melalui mendambakan kinerja yang sukses dengan menentukan tujuan, *self-talking* serta menilai pemikiran dan gagasan sendiri (Tabak, Sigri dan Turkoz, 2013). Pernyataan paling tinggi untuk *constructive thought strategies* adalah “saya memikirkan dan mengevaluasi keyakinan dan asumsi yang saya yakini” dengan nilai 3,89. Hal ini dapat dinilai sejalan dengan prinsip *behaviour focused* yang disampaikan oleh Houghton and Neck, (2002); Semerci, Guney, Ferda, dan Semerci (2010) yang menunjukkan kesadaran diri penting dalam membuat individu menyadari mengapa dan kapan mereka menunjukkan perilaku tertentu dan memberikan informasi yang membantu mengelola perilaku mereka untuk penetapan tujuan mereka sendiri.

### **Creative Self Efficacy di Perum BULOG**

Persepsi karyawan Perum BULOG terhadap *self efficacy* ada pada kategori tinggi dengan nilai *mean* sebesar 3,67. Karyawan Perum BULOG memiliki keyakinan bahwa dirinya kreatif. Untuk pernyataan dengan nilai *mean* tertinggi adalah “saya yakin pada kemampuan diri saya untuk memecahkan masalah secara kreatif” dengan nilai 3,92. Hal ini dinilai sebagai hal positif karena bersesuaian dengan apa yang disebutkan oleh Pajares, Hartley, & Valiante (2001).

### **Analisis Pengaruh antar Variabel**

Analisis pengaruh antar variabel dapat dijelaskan melalui hasil pengolahan *bootstrapping*.



**Gambar 3 Hasil Uji Hipotesis antar Variabel Penelitian**

**Analisis Pengaruh *Self-Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Hasil uji statistik untuk hipotesis untuk variabel *self leadership* terhadap variabel *employee creativity* menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dengan koefisien 0,186. Dengan demikian kenaikan setiap 100% *self leadership* akan meningkatkan *employee creativity* sebesar 18,6%. Hasil ini seiring dengan penelitian dari Carmeli, Meitar dan Weisberg (2006) yaitu *Self leadership* merupakan salah satu faktor pendahulu yang signifikan yang secara positif mempengaruhi kreativitas karyawan. Karyawan Perum BULOG mampu mengendalikan segenap perilaku dan pikirannya untuk menghasilkan aktivitas yang lebih kreatif.

Untuk hubungan antara *behaviour focused strategies* terhadap *employee creativity* memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian Ghosh (2015) bahwa *behaviour focused strategies* berpengaruh terhadap *employee creativity*. Kondisi ini mencerminkan secara sadar karyawan Perum BULOG mampu mengelola perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai setiap tujuan perusahaan secara lebih kreatif.

Hubungan antara *natural reward strategies* terhadap *employee creativity* tidak memiliki pengaruh secara signifikan. Lingkungan eksternal yang berubah sangat cepat

membuat Perum BULOG beberapa kali melakukan perubahan struktur organisasi. Hal ini mengakibatkan tidak seluruh karyawan dapat *in-line* dengan perubahan tersebut. Adanya penekanan pada bisnis komersial juga membuat karyawan masih mencari cara favorit serta menyenangkan dalam menyelesaikan tugas secara kreatif.

Hubungan antara *constructive thought strategies* terhadap *employee creativity* tidak memiliki pengaruh signifikan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Ghosh (2015) yang menyatakan bahwa *constructive thought strategies* berpengaruh terhadap *employee creativity*. Saat ini karyawan Perum BULOG kesulitan dalam memvisualisasikan dan membayangkan kesuksesan dalam melaksanakan tugas. Hal ini disebabkan pergeseran dari kegiatan PSO kepada kegiatan komersial yang telah berdampak pada seluruh aktivitas perusahaan dari mulai struktur perusahaan, target dan tentunya aktivitas pekerjaan sehari-hari. Karyawan juga mengalami kesulitan dalam mengevaluasi setiap aktivitas secara akurat karena mereka belum memahami ukuran kesuksesan setiap kewajiban individu. Organisasi yang mendorong *self leadership* cenderung mengalami tingkat proses kreatif yang lebih tinggi di antara anggotanya sehingga pada gilirannya meningkatkan potensi pengembangan pemikiran dan praktik inovatif di berbagai tingkat organisasi

(Pratoom and Savatsomboon, 2010). Untuk itu, menjadi hal yang sangat penting bagi Perum BULOG untuk memperhatikan *self leadership* karyawan karena sudah terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kreativitasnya.

#### **Analisis Pengaruh *Creative Self Efficacy* terhadap *Employee Creativity***

Hubungan antara *creative self efficacy* terhadap *employee creativity* memiliki pengaruh signifikan. *Creative self efficacy* berpengaruh terhadap *employee creativity* ini sesuai dengan penelitian dari Tierney dan Farmer (2010).

Berdasarkan penghitungan statistik, nilai *creative self efficacy* memiliki koefisien signifikansi lebih besar dibandingkan dengan *self leadership* terhadap *employee creativity*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan Perum BULOG mempunyai tingkat keyakinan untuk melakukan aktivitas pekerjaan secara kreatif lebih tinggi dibandingkan kemampuan pengelolaan perilaku untuk berperilaku kreatif. Melihat kondisi individu tersebut, bagi manajemen Perum BULOG titik berat yang harus dilakukan untuk meningkatkan kreativitas karyawan adalah memberi arahan agar karyawan secara optimal mengeluarkan keyakinan dimaksud.

#### **Analisis Pengaruh *Creativity Climate* terhadap *Employee Creativity***

Hubungan antara *creativity climate* terhadap *employee creativity* memiliki pengaruh signifikan. Seiring dengan penelitian George dan Zhou (2001) dan Ibrahim, Isa dan Shahbudin (2016) yang menyatakan bahwa ketika atasan memberikan atmosfer kreativitas yang mendukung, dan suasana hati yang positif tinggi, bahkan suasana hati yang negatif memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini juga menemukan pengaruh yang signifikan dari dorongan atasan terhadap kreativitas karyawan. Dukungan untuk mempelajari hal-hal baru dan pengembangan keterampilan karyawan, adanya komunikasi

yang terbuka antara atasan dan bawahan serta keterbukaan dalam menerima kritik menjadi faktor yang mampu menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat bekerja. Suasana hati positif berkontribusi terhadap kreativitas saat bekerja.

Penelitian ini seiring juga dengan penelitian Amabile, Conti, Coon, Lazenby dan Herron (1996) yaitu adanya dukungan *supervisor* yang menambah perasaan dan energi positif dalam sebuah organisasi. Dukungan *supervisor* dapat membedakan antara aktivitas dengan kreativitas tinggi dan rendah. Dukungan *supervisor* menunjukkan kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan karyawan, mendorong karyawan untuk menyuarakan ide dan keinginannya, memberikan umpan balik positif dan terutama informasi dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan

#### **Analisis Pengaruh *Creativity Climate* terhadap *Workplace Innovation Orientation***

Hubungan antara *creativity climate* terhadap *workplace innovation orientation* memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini sejalan dengan pendapat Amabile dalam Ghosh (2015) yang mengidentifikasi komponen kontekstual yang penting untuk *creativity climate*, seperti dorongan kreativitas, otonomi, kebebasan, sumber daya, tekanan dan hambatan organisasi inovasi di dalam organisasi. Adanya iklim yang mendukung dalam organisasi sangat berpengaruh dalam munculnya orientasi inovasi karyawan.

Hasil ini juga menegaskan penelitian Shirahada dan Hamazaki (2013) yang menjelaskan pentingnya memiliki budaya perusahaan yang luas yang mengacu pada *creative climate* dalam lingkup organisasi dalam menciptakan orientasi inovasi karyawan dalam perusahaan. Adapun tingkat *creativity climate* organisasi mencakup lingkungan sosial dan lingkungan kerja yang mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.



### Analisis Pengaruh *Employee Creativity* terhadap *Workplace Innovation Orientation*

Hubungan antara *employee creativity* terhadap *workplace innovation orientation* memiliki hubungan yang signifikan. Hasil penelitian ini membuktikan penelitian Oldham & Cummings (1996) bahwa kreativitas dan inovasi sering digunakan secara bergantian, kreativitas karyawan semakin dikonseptualisasikan sebagai prasyarat dan titik awal untuk berinovasi. Penelitian ini juga mempertegas para ahli kreativitas yang berpendapat bahwa kreativitas seseorang merupakan anteseden dan prasyarat penting untuk inovasi (Heye, 2006; Liu, Gong, Zhou dan Huang, 2015). Untuk itu, kreativitas karyawan berhubungan positif dengan aktivitas inovatif di tempat kerja dan iklim inovasi perusahaan (Somech dan Drach-Zahavy, 2013). Inovasi karyawan memungkinkan sebuah organisasi memilih rangkaian produk atau prosedur pembangunan dan implementasi yang lebih luas (Cummings and Oldham, 1997; Anderson, Poto nik dan Zhou, 2014).

### Analisis Pengaruh *Indirect Effect* Antara Variabel

Selain mengetahui nilai pengaruh hubungan langsung hubungan antara variabel, dapat diketahui juga hubungan tidak langsung (*indirect*) antara variabel bebas dan terikat. Secara rinci nilai *indirect effect* untuk hubungan antara variabel dapat dilihat seperti pada Tabel 2.

**Tabel 2 Nilai *Indirect Effect* Antara Variabel**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien	T-stat	Pengaruh
Self Leadership	Workplace Innovation Orientation	0,051	2,057	S (**)
Creativity Climate	Workplace Innovation Orientation	0,039	2,155	S (**)
Creative Self Efficacy	Workplace Innovation Orientation	0,153	4,311	S (***)

Sumber: Hasil olah data (2017)

Hubungan antara *self leadership* terhadap *workplace innovation orientation* dapat dijelaskan secara statistik yaitu T statistic 2,057, lebih besar dari 1,96 (2,094 > 1,96) dan P value 0,040 yang artinya memiliki pengaruh yang signifikan karena berada di dalam interval derajat kepercayaan 95% (*error* 5%). Adapun arah pengaruhnya adalah positif dengan nilai koefisien 0,042. Dengan demikian variabel *self leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan positif dan tidak langsung terhadap *workplace innovation orientation*. Apabila *self leadership* naik 100% maka akan meningkatkan *workplace innovation orientation* sebesar 4,20%.

Hubungan antara *creativity climate* terhadap *workplace innovation orientation* dapat dijelaskan secara statistik yaitu T statistic 2,155, lebih besar dari 1,96 (2,155 > 1,96) dan P value 0,032 yang artinya memiliki pengaruh yang signifikan karena berada di dalam interval derajat kepercayaan 95% (*error* 5%). Adapun arah pengaruhnya adalah positif dengan nilai koefisien 0,039. Hubungan *creativity climate* kepada *workplace innovation orientation* melalui mediasi dari *employee creativity*. Jika *creativity climate* naik 100% maka akan meningkatkan *workplace innovation orientation* sebesar 3,9%.

Hubungan antara *creative self efficacy* terhadap *workplace innovation orientation* dapat dijelaskan secara statistik yaitu T statistic 4,311, lebih besar dari 1,96 (4,311 > 1,96) dan P value 0,000 yang artinya memiliki pengaruh yang signifikan karena berada di dalam interval derajat kepercayaan 99% (*error* 1%). Adapun arah pengaruhnya adalah positif dengan nilai koefisien 0,153. Dengan demikian variabel *creative self efficacy* mempunyai pengaruh yang signifikan positif dan tidak langsung terhadap *workplace innovation orientation*. Apabila *creative self efficacy* naik 100% maka akan meningkatkan *workplace innovation orientation* sebesar 15,3%.

Berdasarkan hasil uji dan penjelasannya, maka nilai *indirect effect* terhadap *workplace innovation orientation*

yang paling signifikan berpengaruh adalah *creative self efficacy*. Maka apabila akan meningkatkan tingkat *workplace innovation orientation* dengan memperhatikan *indirect effect*, Perum BULOG harus memupuk dan mengembangkan tingkat keyakinan dari karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan secara kreatif.

### Analisis Total Effect Variabel

Analisis ini untuk melihat variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel *workplace innovation orientation*. Dengan mengetahui variabel yang paling berpengaruh maka akan dapat ditentukan langkah-langkah yang dapat diambil oleh Perum BULOG untuk meningkatkan *workplace innovation orientation*. Secara rinci nilai *total effect* antara variabel dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3 Nilai Total Effect Antara Variabel**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Total
Creativity Climate	Workplace Innovation Orientation	0,577
Creative Self Efficacy	Workplace Innovation Orientation	0,153
Self Leadership	Workplace Innovation Orientation	0,053

Sumber: Hasil olah data (2017)

Berdasarkan Tabel 4.18 dapat dilihat bahwa variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap *workplace innovation orientation* adalah *creativity climate*. Dengan demikian, bagi Perum BULOG apabila akan meningkatkan orientasi inovasi karyawannya maka hal yang paling harus diperhatikan adalah memperbaiki dan meningkatkan iklim organisasi untuk lebih kreatif serta mendukung segala kebutuhan karyawan dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- workplace innovation orientation* dipengaruhi oleh *self leadership*,

*employee creativity* dan *creativity climate*.

- Variabel yang paling berpengaruh terhadap *workplace innovation orientation* adalah variabel *creativity climate*. *Creativity climate* dapat mempengaruhi *workplace innovation orientation* secara langsung dan dapat dimediasi parsial oleh variabel *employee creativity*.
- Variabel *employee creativity* dipengaruhi oleh variabel individu *self leadership*, *creative self efficacy* dan *creativity climate*. Dimensi yang berpengaruh dari variabel *self leadership* adalah dimensi *behaviour focused strategies*, *natural reward strategies* dan *constructive thought strategies*.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat dilakukan adalah:

- Pengujian terhadap pernyataan setiap variabel sebaiknya dilakukan *pilot test*, sehingga pernyataan pada setiap variabel akan lebih banyak yang *valid* dan *reliabel* untuk selanjutnya menghindari bias pada hasil pengolahan *smartPLS*,
- Metode pengambilan responden penelitian dipertegas untuk menghindari jawaban-jawaban bias karena ketidaksesuaian dengan jenis pernyataan dan posisi responden di tempat bekerja.

### Daftar Pustaka

- Acs, Z.J., & Audretsch, D.D. (1988). Innovation in large and small firms: an empirical analysis. *American Economic Review*, 78, 678–690.
- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T.M., & Grysiewicz, N. (1989). The creative environment scales: The work

- environment inventory. *Creative Research Journal*, 2(1), 231-254.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviours and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323.
- Anderson, N., De Dreu, C., & Nijstad, B. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state of the science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Anderson, N., Poto nik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Ay, A.F., Karakaya, A., & Yilmaz, K. (2015). Relations between self-leadership and critical thinking skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 29-41.
- Balk, H., Kwant, E., & Neudecker, C. (2014). What makes innovation work? Innovation practice in the national library of the Netherlands. *IFLA Journal*, 40(3), 157-168.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287
- Beesley, L.G., & Cooper, C. (2008). Defining knowledge management (km) activities towards consensus. *Journal of Knowledge Management*. 12(3), 48-62.
- Brown, W.B., & Karagozoglu, N. (1993). Time based management of the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 10(3), 204-215.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1969). The management of innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403-405.
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(3), 354-363.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16, 187-199.
- Creswell, J.W. (2016). *Research Design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran* (Achmad Fawaid & Rianayati Kusmini Pancasari, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cummings, A., & Oldham, G. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Damperat, M., Jeannot, F., Jongmans, E., & Jolibert, A. (2016). Team creativity: Creative self efficacy, creative collective efficacy and their determinants. *Recherche et Applications en Marketing*, 35(5), 1-20.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Deshpande, R., Farley, J.U., & Webster, F.E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-70.

- DiLiello, T., & Houghton, J. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation to organization problems. *Academy of Management Journal*, 39, 1120–1153.
- D'Intino, R., Goldsby, M., Houghton, J., & Neck, C.P. (2007). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 105-117.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate: its determinants and effects at a swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
- Elenkov, D.S., & Manev, I.M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3), 381-402.
- Farmer, S.M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: FE UNDIP.
- Ford, C.M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- George, J.M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation: Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace Innovative Orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariat dengan program IBM SPSS. 21* (Edisi 7). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17, 183-211.
- Gong, Y., Huang, J.C., & Farh, J. L. (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.
- Gupta, V. (2014). When are rewards bad for creativity? Examining the role of leadership and integrated extrinsic motivation. *Indian Institute of Management Ahmedabad*, 38(4), 36-73.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hana, U. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Heye, D. (2006). Creativity and innovation: Two key characteristics of the successful 21<sup>st</sup> century information professional. *Business Information Review*, 23(4), 252-257.
- Hitt, M., Hoskisson, E., Johnson, R., Richard, A., & Moesel, D.D. (1996). The market for corporate control and firm innovation. *Academy of Management Journal*, 39, 1084–1119.
- Houghton, J., & Neck, C.P. (2002). The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-

- leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Houghton, J., & Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: When should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-87.
- Hunter, S. T., Bedell, K. B., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19:1, 69-90.
- Ibrahim, H., Isa, A., & Shahbudin, A. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.
- Jain, R., & Jain, C. (2017). Employee creativity: A conceptual framework. *Management and Labour Studies*, 41(4), 294-313.
- Jaiswal, N., & Dhar, R. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jaskyte, K. & Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
- Joet, G, Usher, E.L, & Bressoux, P. (2011). Sources of self-efficacy: An investigation of elementary school students in France. *Journal of Educational Psychology*, 103(3), 649-663.
- Judge, W. Q., Fryxell, G. E., & Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39, 72-85.
- Kessler, E., & Chakrabarti, A. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Kanter, R.M. (1999). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122-132.
- Kickul, J., & Gundry, L.K. (2001). Breaking through boundaries for organized innovation: New managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27(1), 347-361.
- Kwon, S., Park, E., Ohm, J., & Yoo, K. (2015). Innovation activities and the creation of new employment: An empirical assessment of South Korea's manufacturing industry. *Social Science Information*, 54(3), 354-368.
- Lin, Y.Y., & Chen, Y.G. (2007). Does innovation leads to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Managing Research News*, 30(2), 115-132.
- Linder, J.C., Jarvenpaa, S., & Davenport, T.H. (2003). Towards an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 43-57.
- Liu, Dong., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.C. (2015). Human resources systems, employee creativity & firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 2(3), 41-55.
- Madjar, N. (2005). The contributions of different groups of individuals to employees' creativity. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 182-206.
- Manz, C.C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Martin, E.C. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulated creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mathisen, E., & Bronnick, K. S. (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48, 21-29.
- McEvily, S.K., Eisenhardt, K.M., & Prescott, J.E. (2004). The global acquisition, leverage and protection of technological competencies. *Strategic Management Journal*, 25, 713-722.



- McLean, L.D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226-243.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2) 175-199.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 270-295.
- Neck, C.P., & Manz, C.C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17(4), 445-467.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Oskarsson, G. (2003). *The antecedents and process of innovation*. Paper presented at the IV Conference in Social Science, Reykjavík.
- Pajares, F., Hartley, J., & Valiante, G. (2001). Response format in writing self-efficacy assessment: Greater discrimination increases prediction. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 33, 214-221.
- Panuwatwanich, K., Stewart, R.A., & Mohamed S. (2008). Enhancing innovation and firm performance: the role of climate for innovation in design firms, Proceedings of the 5<sup>th</sup> International Conference on Innovation in Architecture, Engineering and Construction, Antalya, Turkey.
- Paramitha, A., & Indarti, N. (2014). Impact of the environment support on creativity: Assessing the mediating role of intrinsic motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 102-114.
- Parzefall, M. R., Seeck, H., & Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: A review of the antecedents. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(8), 165-182.
- Patterson, M.G., Warr, P., & West, M.A. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) Bulog*, PP No. 7 Tahun 2003.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2003 Tentang Pendirian Perusahaan Umum (Perum) Bulog*, PP No. 61 Tahun 2003.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Tentang Perusahaan Umum (Perum) Bulog*, PP No. 13 Tahun 2016.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Presiden Tentang Penugasan Kepada Perusahaan Umum (Perum) Bulog Dalam Rangka Ketahanan Pangan Nasional*, Perpres No. 48 Tahun 2016.
- Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Presiden Tentang Penyaluran Bantuan Sosial Secara Non Tunai*, Perpres No. 63 Tahun 2017.
- Perum BULOG. (2016). *Laporan Tahunan Perum BULOG tahun 2012*. Jakarta: Perum BULOG.

- Perum BULOG. (2016). *Laporan Tahunan Perum BULOG tahun 2013*. Jakarta: Perum BULOG.
- Perum BULOG. (2016). *Laporan Tahunan Perum BULOG tahun 2014*. Jakarta: Perum BULOG.
- Perum BULOG. (2016). *Laporan Tahunan Perum BULOG tahun 2015*. Jakarta: Perum BULOG.
- Perum BULOG. (2016). *Laporan Tahunan Perum BULOG tahun 2016*. Jakarta: Perum BULOG.
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2010). Explaining factors affecting individual innovation: the case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 47-64.
- Richter, A.W, Hirst, G., & Van Knippenberg D. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.
- Robinson, R.N., & Beesley, L.G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776.
- Rickards, T. (2003). The future of innovation research, in Shavinina, L.V. (Ed.), *The International Handbook on Innovation*, Elsevier, Amsterdam, 1094-1100.
- Sangsuka, P., & Siriparp, T. (2015). Confirmatory factor analysis of a scale measuring creative self-efficacy of undergraduate students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1340-1344.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S.E., Silver, R.S., & Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill building approach* (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons, Ltd.
- Semerci, N., Guney, K., Ay, F.A., & Semerci, C. (2010). Classroom teacher candidates self-leadership behaviour. *African Journal of Business Management*. 4(7), 1381-1385.
- 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.
- Shirahada, K. & Hamazaki, K. (2012). Trial and error mindset of R&D personnel and its relationship to organizational creative climate. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(6), 1108-1118.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation. *Journal of Management*, 39(3), 684-708.
- Sugiyono (2013). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tierney, P., & M. Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: It's potential antecedent and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277-293.
- Totterdill, P., & Exton, R. (2014). Defining workplace innovation: The Fifth element. *Strategic Direction*, 30(9), 12-16.
- Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Carter, A. (2005). Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity. *Group & Organization Management*, 30, 541-560.
- Wang, C., Tsai, H., & Tsai, M. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality

- industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Wang, P., Rode, J.C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity and employee creativity. *Group Organization Management*, 38(3), 334–360.
- Warner, L.M, Schuz, B., & Wolff, J.K. (2014). Sources of self-efficacy for physical activity. *Health Psychology*, 33(11), 1298–1308.
- Wongtada, N., & Rice, G. (2008). Multidimensional latent traits of perceived organizational innovation: Differences between thai and egyptian employees. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 537-562.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Zahra, S.A., Nielsen, A.P., & Bognar, W.C. (1999). Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 169–189.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear assessment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 862–873.
- Zhou, J., & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.