

**ANALISIS PERILAKU VOICE SEBAGAI MODERATOR HUBUNGAN
ANTARA KETIDAKPUASAN KERJA DAN KREATIVITAS**

Oleh: Askar Yunianto

Dosen STIE Stikubank Semarang

ABSTRACT

This study examined the effect of job dissatisfaction to creativity, as main effect. And also investigate whether Commitment Continuance and some of Contextual variables could significantly moderate the relationship between job dissatisfaction and creativity

The sample research was employees (Educative and Administrative Employee) at the Private High School in Semarang. Of the 225 questionnaire were distributed, 213 questionnaire were returned to the researcher (response rate 94%). Twenty two of these were excluded from the data analysis because of missing value, not give the same code and no code, leaving sample of 184. It was hypothesized that Job Dissatisfaction would affect significantly to Creativity. It was also hypothesized that Commitment Continuance and some of Contextual Variables simultaneously would significantly moderated the relationship between Job Dissatisfaction and Creativity

The result of Simple Rgression Analysis indicated that Job Dissatisfaction had no significant effect on Creativity. Based on Moderated Regression Analysis, the results were not supported the predicted moderating effect of Continuance Commitment and Some of Contextual Variables simultaneously in relationship between Job Dissatisfaction to Creativity. The result warrant future research.

Keywords :Voice behavior, Creativity, Job Dissatisfaction, Continuance Commitment, Useful Feedback from Coworkers, Coworker's Helping and Supporting, Perceived Organizational Support, and Supervisory Support

I. LATAR BELAKANG

Penelitian tentang konstrak ketidakpuasan kerja pengaruhnya terhadap variabel lain relatif masih sedikit dilakukan. Selama ini para peneliti lebih

mendalami tentang konstruk kepuasan kerja terhadap variabel lain seperti; kinerja, komitmen, motivasi dan sebagainya. Orang lebih familiar dengan istilah kepuasan kerja. Asumsi dalam teori dan penelitian tentang kepuasan kerja menyatakan bahwa pada tingkat kepuasan kerja tinggi secara positif berkontribusi pada efektivitas organisasi dan kesejahteraan pekerja (*employee's well-being*), sebaliknya pada saat tingkat kepuasan kerja rendah (*Job dissatisfaction*), akan menghambat efektivitas organisasi dan anggota-anggotanya.

Dalam era yang menekankan pada tuntutan perubahan, kreativitas dan inovasi organisasi, khususnya inisiatif pekerja, maka tidak selamanya ketidakpuasan kerja dianggap menjadi penghambat bagi efektivitas organisasi (Zhou dan George, 2001). Hal ini berarti bahwa anggota organisasi yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya, pada dasarnya menghendaki adanya perubahan atau tidak menyetujui adanya *status quo*.

Keadaan *status quo* di organisasi menunjukkan kevakuman dalam segala perilaku yang menginginkan adanya perubahan. Perubahan dianggap akan mengganggu efektivitas organisasi. Ketidakpuasan kerja dapat menjadi awal munculnya perubahan ketika mereka yang tidak merasa puas menghadirkan cara-cara baru untuk memperbaiki kondisi sekarang (Zhou dan George, 2001). Konsisten dengan alasan tersebut, sejumlah penulis menyarankan bahwa ketidakpuasan kerja sesungguhnya memiliki dampak positif terhadap efektivitas organisasi (March & Simon, 1958; Staw, 1984 dalam Zhou dan George, 2001) dengan merubah situasi kerja sekarang dengan menghadirkan cara-cara baru yang lebih baik. Dari sinilah proses kreativitas akan muncul.

Dengan demikian, sangat mungkin bahwa ketidakpuasan kerja dalam kondisi tertentu dapat menyebabkan munculnya kreativitas yang menguntungkan organisasi. Namun masih sangat sedikit diketahui kondisi-kondisi yang menyebabkan konsekuensi fungsional yang menghasilkan ketidakpuasan kerja. Dengan demikian sangat sulit menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akan selalu menyebabkan munculnya kreativitas, bahkan dapat terjadi bahwa ketidakpuasan kerja mengakibatkan terjadinya *turnover* (Zhou dan George, 2001).

Oleh karena itu, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi yang mendasari adanya ketidakpuasan kerja yang mengakibatkan munculnya kreativitas. Identifikasi kondisi ini penting dengan alasan; Pertama, ketidakpuasan kerja memotivasi tumbuhnya perubahan organisasi melalui ide-ide kreatif untuk perbaikan. Hal ini terjadi pada kondisi dimana ketidakpuasan kerja tidak mengakibatkan mereka berhenti atau keluar dari organisasi. Kedua, sangat tidak realistis untuk mengharapkan bahwa semua pekerja yang tetap tinggal dalam organisasi selalu mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Justru ketidakpuasan

akan menunjukkan ketidak beresan dalam organisasi, yang seharusnya menjadi tanda atau peringatan bagi manajer untuk melakukan perubahan.

1.1 Respon terhadap Ketidakpuasan

Berbagai teori dan penelitian menyatakan bahwa respon terhadap ketidakpuasan kerja ditunjukkan dalam satu dari empat perilaku sebagai berikut (Farrel, 1983; Withey & Cooper, 1989): **Pertama**, meninggalkan/keluar dari organisasi (*exit*), **kedua**, tetap tinggal di organisasi dan melakukan perubahan untuk perbaikan (*voice*), **ketiga**, tetap di organisasi secara pasif atau tanpa melakukan perbaikan (*loyalty*) dan **keempat**, tetap diorganisasi tetapi mengabaikan terhadap perbaikan (*neglect*).

Agar ketidakpuasan kerja menguntungkan organisasi, maka pekerja harus merespon ketidakpuasan kerja secara aktif dan konstruktif, yaitu melalui *voice*. *Voice* tidak hanya memungkinkan organisasi menyalurkan ketidakpuasan kerja dengan cara yang positif, tetapi juga membantu mereka menyelesaikan problem yang ada dan melakukan perbaikan.

Fokus dalam penelitian ini adalah kreativitas sebagai ekspresi dari *voice*, yang dalam kondisi tertentu ketidakpuasan kerja menyebabkan munculnya kreativitas. Kreativitas dalam konteks organisasi menunjukkan munculnya ide-ide baru yang potensial dan bermanfaat (Amabile, 1988; Woodman et al., 1993). Kreativitas berbeda dengan inovasi organisasi. Kreativitas adalah munculnya ide baru yang bermanfaat dari pekerja, sebaliknya inovasi mencakup keberhasilan implementasi ide baru tersebut. Dengan demikian kreativitas merupakan *starting point* dari inovasi organisasi.

Dalam aplikasi penelitian di Indonesia, isu tersebut diharapkan akan menjadi fenomena penting bagi organisasi. Sebagai suatu organisasi yang siap menghadapi perubahan lingkungan maka isu tentang kreativitas akan menjadi menarik untuk dilakukan kajian lebih lanjut, karena dari sinilah titik awal inovasi. Inovasi di Indonesia masih relatif sedikit, bahkan dari kajian (Lie dan Subyakto, 1992 dalam Nugroho, 2000) disebutkan bahwa salah satu sebab kegagalan perusahaan Indonesia dalam percaturan di kawasan Asia-Pasifik adalah rendahnya kemampuan inovatif dalam menciptakan *entry barriers* atas potensi pasar yang dikuasainya. Hal ini kemudian dipertegas lagi (Aziz, 1998 dalam Nugroho, 2000) bahwa pemikiran inovatif para entrepreneur di kawasan Asia Tenggara cenderung bersifat duplikatif dan bukan eksploratif berdasarkan ide dan pola baru, sehingga produk inovasi lebih banyak bersifat penyempurnaan dan perluasan dari produk lama. Hal ini menunjukkan bahwa upaya-upaya kreatif di Indonesia masih berjalan secara lamban. Apakah kelambanan ini disebabkan oleh rendahnya kreativitas ?.

Sangat mungkin bahwa rendahnya kreativitas terjadi karena organisasi mengalami berbagai masalah, termasuk ketidakpuasan kerja.

Pada *setting* penelitian di negara lain ditemukan bahwa melalui *voice* ketidakpuasan kerja memunculkan kreativitas (Zhou & George, 2001). Tetapi pada *setting* di Indonesia apakah juga terjadi seperti itu ?. Selama ini pandangan terhadap ketidakpuasan selalu dikaitkan dengan konsekuensi negatif yang merugikan organisasi. Oleh karena itu ketidakpuasan kerja dalam hubungannya dengan kreativitas akan menjadi isu menarik untuk diteliti lebih lanjut, terutama sebagai upaya menciptakan perilaku kreatif pada organisasi seperti di lembaga pendidikan.

Pendidikan pada hakekatnya adalah penumbuhan kemampuan dan sikap yang selanjutnya akan mewujudkan budaya serta kebudayaan. Atmosfir akademik suatu perguruan tinggi akan sangat berpengaruh pada proses pendidikan. Pendidikan tinggi seharusnya menghasilkan lulusan yang memiliki sikap kecendekiawanan yang meliputi sikap sebagai penemu (inovator), sikap sebagai pemadu berbagai ipteks serta pengalaman, sebagai penerap ipteks yang telah dikuasai dalam menghasilkan barang/jasa serta sebagai pembagi ipteks dan pengalaman.

Lembaga pendidikan sebagai pencetak para lulusan, diharapkan memiliki kreativitas tinggi. Karena dari situlah pengembangan sumber daya manusia sebagai kekuatan dan andalan masa depan bangsa dapat tercapai jika sistem pendidikan, pengetahuan dan mendapat perhatian utama (Habibie, 2004). Oleh karena itu didalam proses pendidikannya lembaga pendidikan harus dapat memberikan manfaat bagi *stakeholder*-nya. Johnson, (2000) menyatakan bahwa ada peran baru dari pendidik, yaitu : Pendidik sebagai pembelajar (*leaners*), 2. Pendidik sebagai pencipta pengetahuan (*producers of knowledge*), dan 3. Pendidik sebagai entrepreneur (*Entrepreneurs*). Karena peran baru tersebut maka lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki tingkat kreatif yang lebih tinggi karena dari situlah para *entrepreneur* baru akan muncul.

1.2 Rumusan Masalah.

Ketidakpuasan kerja dapat menjadikan seseorang untuk bertindak positif, yaitu tetap di organisasi dengan melakukan perbaikan. Inilah yang disebut dengan *voice*. Ketika perilaku *voice* muncul maka akan menciptakan ide atau cara baru. Disinilah kreativitas akan tumbuh di organisasi.

Agar ketidakpuasan kerja memunculkan kreativitas maka organisasi harus mengakomodasi pekerja yang memiliki perilaku *voice*. Penelitian yang dilakukan oleh Zhou dan George, (2001) telah mendukung bukti empiris bahwa pada kondisi

lingkungan tertentu, yaitu pekerja yang menunjukkan bahwa komitmen kontinuan (*continuance commitment*), umpan balik dari rekan kerja (*useful feedback from coworker*), dorongan dan bantuan rekan kerja (*cowoker helping and support from coworker*) dan dukungan organisasi terpersepsi (*perceived organizational support*) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Selain empat variabel moderator tersebut, juga ditambahkan variabel moderator lain, yaitu dukungan dari supervisor (*supervisory support*). Amabile *et al*, (1996) menyatakan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas. Penambahan *variable* tersebut sesuai dengan yang disarankan dalam penelitian Zhou dan George, (2001).

1.3 Tujuan Penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk : (1)Menguji hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas; (2)Menguji moderasi komitmen kontinuan dan umpan balik dari rekan kerja secara bersama-sama pada hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas; (3)Menguji moderasi komitmen kontinuan serta dukungan dan bantuan rekan kerja secara bersama-sama pada hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas;(4)Menguji moderasi komitmen kontinuan dan dukungan organisasi terpersepsi secara bersama-sama pada hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas; (5)Menguji moderasi komitmen kontinuan dan dukungan supervisor secara bersama-sama pada hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kreativitas

Konsep tentang kreativitas meliputi banyak aspek. Konsep sederhana tentang kreativitas didefinisikan sebagai tindakan mengkombinasikan elemen-elemen yang belum terkombinasi sebelumnya (Meyer & Lancaster, 2000). Evans dalam Taggar (2002) mengemukakan bahwa kreativitas mencakup ; 1. menemukan hubungan baru, 2. menunjukkan hubungan objek dengan perspektif baru, dan 3. membentuk kombinasi baru dari konsep lama. Amabile, (1998) mengemukakan ada 3 komponen dasar dari kreativitas, yaitu : (1) *Expertise* merupakan pengetahuan tentang teknik, prosedur dan intelektual; (2) *Creative-thinking skills* menentukan bagaimana secara fleksibel dan imajinatif orang mendekati problem;(4)

Motivation(intrinsic motivation) adalah dorongan dari dalam untuk memenuhi tantangan.

Kreativitas menjadi faktor penting didalam organisasi, terutama pada kondisi dimana organisasi menghadapi lingkungan yang kompetitif. Inisiatif dan implementasi dari ide kreatif meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon peluang yang ada. Peningkatan kinerja kreatif dari pekerja merupakan suatu keharusan jika organisasi ingin mencapai keunggulan kompetitifnya (Amabile, 1988). Oleh karena itu topik bahasan dalam studi ini adalah kreativitas dalam keterkaitannya dengan faktor lain.

2.2 Ketidakpuasan kerja.

Ketidakpuasan kerja merupakan konstruk negatif dari kepuasan kerja. Berbagai teori tentang kepuasan kerja banyak didapatkan di dalam berbagai literatur organisasi maupun psikologi. Lawler, (1973) menyebutkan ada empat pendekatan dalam teori kepuasan kerja; yaitu: *Fulfillment Theory*, *Discrepancy Theory*, *Equity Theory* dan *Two-Factor Theory*. Keempat pendekatan tersebut menjelaskan tentang kondisi-kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yang terjadi.

Ketidakpuasan kerja terjadi jika orang mempersepsikan bahwa jumlah yang seharusnya diterima lebih besar dari pada jumlah yang diterima (aktual). Persepsi ini kalau dikaitkan dengan pekerjaan maka ketidakpuasan kerja akan muncul ketika orang menerima hasil kerja yang seharusnya lebih besar dari yang mereka terima. Ada berbagai faktor yang mengakibatkan adanya ketidakpuasan kerja, yaitu (Compton, 1987): 1. kebijakan organisasi tidak efektif, 2. supervisor tidak kompeten, 3 hubungan antar pribadi, 4. kondisi kerja, 5. gaji dan 6. keamanan kerja (*job security*).

Berbagai dampak adanya ketidakpuasan kerja terhadap karyawan; 1. menurunkan output produksi, 2. menurunkan kesehatan fisik dan mental pekerja, 3. menurunkan kestabilan keluarga, 4. menurunkan partisipasi dalam masyarakat dan politik, 5. meningkatkan pemakaian obat-obatan dan alkohol. Semuanya akan memberikan dampak akhir pada kinerja karyawan.

Oshagbemi, (1997) mengemukakan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan kerja di lembaga pendidikan tinggi. Yaitu; Pengajaran (16%), Penelitian (16%) , kondisi fisik/fasilitas pekerjaan (10%). Sedangkan prosentase faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja adalah : 1. Pengajaran (25%), Penelitian (25%), kondisi fisik dan fasilitas pekerjaan (10%).

2.3 Ketidakpuasan kerja dan kreativitas.

Dalam penelitian ini ketidakpuasan kerja akan dihubungkan dengan kreativitas, dan juga beberapa variabel lain sebagai moderasi. Ketidakpuasan kerja sebagai *main effect* diharapkan mempengaruhi langsung terhadap kreativitas. Stevens, (1995) menemukan ada perbedaan konsisten terhadap *outcome* antara lingkungan kerja yang berkekrativitas tinggi dan rendah. Artinya bahwa perbedaan lingkungan kerja akan memberikan dampak yang berbeda pada kinerja karyawan. Ketika seseorang bekerja pada lingkungan yang memiliki kondisi kurang memuaskan akan memberikan dampak pada kinerjanya.

Penelitian Friedlander (1978) dalam Digest (1988) menemukan bahwa *autonomy*; kebebasan untuk memilih *texbooks*, program dan media; kesempatan menjadi kreatif akan meningkatkan kepuasan kerja. Filan, Okun dan Witter (1986) menyatakan bahwa motivasi intrinsik, financial rewards, supervisi yang baik dan peluang mendapatkan peningkatan keahlian secara positif berkorelasi dengan kepuasan kerja. Sedangkan kurangnya kepuasan di tempat kerja pada lembaga pendidikan diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Kurangnya waktu untuk mempersiapkan di kelas, mengembangkan metode pembelajaran inovatif;
- b. Kurangnya pengakuan atau dorongan untuk tumbuh secara profesional melalui penulisan, studi lanjut dan penghargaan dan kebebasan untuk pengembangan profesional;
- c. Minimnya sarana dan prasarana;
- d. Sedikit keterlibatan dalam pengambilan keputusan;
- e. Rutinisasi isi pengajaran, skedul pengajaran, metode instruksional, peran profesional dan interaksi dengan siswa;
- f. Skedul pengajaran yang berat dan tidak fleksibel, gaji yang rendah dan birokrasi yang tinggi;
- g. Bekerja tanpa apresiatif, motivasi atau siswa tidak siap;
- h. Proses evaluasi pendidik yang kurang memadai.

Harnish dan Creamer (1985-86) menyarankan bahwa rutinitas dalam pengajaran dapat diminimalkan dengan mendorong diversitas dalam tugas dan keahlian dalam penyelesaiannya, pengenalan berbagai tipe pengajaran dan adanya dorongan peran pengajar yang menghasilkan lebih banyak *reward*. Sedangkan Altshuler dan Richter (1985) menekankan pada ;

- a. Pentingnya penyesuaian gaji dan sistem bonus untuk menghargai pengajaran yang bermutu,

- b. Menghindari kurikulum *statis* dan pengimplementasian berbagai strategi instruksional di kelas,
- c. Mendorong visitasi kelas oleh orang-orang yang relevan dengan pendidikan,
- d. Menjamin konsistensi hubungan antara para administratur dan pendidik.

Berdasarkan pada penekanan di atas maka diharapkan kepuasan kerja akan tercapai dan hal ini akan mempengaruhi kinerja dan kreativitas dalam pembelajaran.

Di dalam dunia pendidikan, kreativitas sangat dituntut pada semua bagian karena output yang dihasilkan merupakan kolektivitas dari proses antara tenaga pengajar, administratur dan setiap bagian yang ada. Sesuai dengan program DIKNAS tentang penataan sistem pendidikan disebutkan bahwa pentingnya peningkatan proses pembelajaran, kinerja staf dan perencanaan pengembangan perguruan tinggi sehingga dapat meningkatkan kreativitas dan produktivitas sivitas akademika untuk menghasilkan kinerja tinggi.

Usaha peningkatan kreativitas dan produktivitas di perguruan tinggi jauh lebih penting dibandingkan permasalahan kondisi kerja atau lingkungan kerja, terutama pada era kompetitif sekarang ini. Hal ini berarti dalam kondisi lingkungan kerja apapun diharapkan tetap adanya peningkatan kreativitas dan produktivitas di perguruan tinggi. Oleh karena itu dalam penelitian ini dihipotesiskan sebagai berikut :

Hipotesis 1: Ada hubungan positif antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

2.4 Komitmen kontinuan.

Lawler, (1973) berpendapat bahwa ketidakpuasan kerja dapat menjadikan orang memiliki niat untuk meninggalkan organisasinya (*intention to leave*). Ketika pekerja memilih untuk meninggalkan organisasi maka potensi kreatif untuk membuat perbaikan menjadi hilang. Keluar dari organisasi adalah pilihan yang merugikan bagi pekerja, dikaitkan dengan biaya yang harus ditanggung ketika meninggalkan organisasi tersebut. Biaya tersebut meliputi ketidakmampuan untuk menemukan alternatif peluang pekerjaan, menjadi sulit meninggalkan daerahnya, dan kesulitan mencari peluang pekerjaan yang sama.

Adanya ketidakmampuan untuk mereplikasi manfaat pekerjaan ditempat lain menjadikan hilangnya keamanan kerja. Ketika biaya meninggalkan organisasi terlalu tinggi maka pekerja yang tidak puas biasanya memilih untuk tetap di organisasi. Pada kondisi ini pekerja yang memiliki komitmen untuk tetap di

organisasi bukan karena kesesuaian nilai-nilai dan tujuan dengan organisasinya, tetapi karena suatu keharusan, maka komitmen ini (Allen & Meyer, 1996) disebut sebagai komitmen kontinuan (*continuance commitment*).

Continuance Commitment menjamin bahwa pekerja tidak berusaha keluar dari organisasi sebagai respon atas ketidakpuasan kerjanya. Dan inilah yang menjadi alasan mengapa *Continuance Commitment* merupakan kondisi yang diharuskan/disyaratkan.

2.5 Perilaku Voice

Pengertian *voice* pertama kali dimunculkan oleh Hirschman pada tahun 1970 (Kotha, Landau & Beng, 2000), yang menyatakan bahwa pekerja merespon terhadap ketidakpuasan kerja dengan berperilaku menyuarakan (*voicing*) atas ketidaksetujuannya atau keluar dari organisasi (*exit*). Rusbult, *et al* (1988) mengembangkan konsep *voice* yang mencakup usaha pekerja untuk memperbaiki kondisi kerja. Dan terakhir Dyne & LePine, (1998) menambahkan *Voice* sebagai perilaku promotif (*promotive behavior*).

Dalam literatur *exit-voice theory*, pekerja dapat merespon terhadap ketidakpuasan dalam salah satu dari 4 cara berikut : *exit*, *voice*, *loyalty* dan *neglect* (Farrel, 1988; Withey & Cooper, 1989). Penelitian Zhou, (2001) tentang perilaku *voice* menunjukkan bahwa individu yang tidak puas terhadap pekerjaannya tetapi merasa bahwa resiko keluar dari organisasi dirasakan terlalu tinggi, maka kemungkinan akan berperilaku *voice*.

Kondisi tersebut menjadi penting ketika dihubungkan dengan perilaku kreatif sebagai ekspresi dari *voice*. Secara lebih spesifik, perilaku *voice* seperti kinerja kreatif dapat menjadi mahal bagi pekerja yang terlibat didalamnya (Rusbult *et al.*, 1988; Withey & Cooper, 1989).

Oleh karena itu, pekerja dapat memilih untuk menggunakan kreativitas sebagai ekspresi *voice*, hanya jika mereka merasakan bahwa kinerja kreatif memiliki potensi menjadi efektif dari ide-ide dan manfaat baru yang didukung (LePine & Van Dyne, 1998). Telaah literatur tentang *voice* dan kreativitas menyatakan bahwa konteks organisasi dapat menjadi faktor kunci persepsi ini.

Literatur *voice* menyarankan dua aspek alternatif dari konteks organisasional yang dapat menyalurkan ketidakpuasan kerja menjadi kreatif, yaitu; perilaku rekan kerja terhadap pekerja dan dukungan organisasi terpersepsi (*perceived organizational support*) untuk kreativitas (Rusbult *et al.*, 1988; Withey & Cooper, 1989).

Perilaku rekan kerja terhadap pekerja meliputi; umpan balik yang bermanfaat (*useful feedback*), dukungan dan bantuan rekan kerja (*coworkers helping dan*

support). Sedangkan dukungan organisasi terpersepsi (*Perceived organizational support*) untuk kreativitas, menjelaskan sejauhmana organisasi mendorong, merespek, menghargai dan mengakui pekerja yang menunjukkan kreatif.

Ide kinerja kreatif telah dikembangkan secara konsisten dengan literatur kreativitas organisasional dalam konteks dukungan. Penelitian kreativitas organisasi menunjukkan dukungan dan peran signifikan dalam mendorong atau menghambat kreativitas pekerja (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996). Dukungan organisasi terhadap kinerja kreatif mengarahkan perhatian dan kognitif pekerja terhadap hasil ide dan manfaat baru (Scott & Bruce, 1994). Dengan demikian penelitian tentang kreativitas mendukung pandangan *voice*. Melalui pendekatan kontekstual terhadap kreativitas, maka organisasi dapat mendorong pekerja yang mengalami ketidakpuasan untuk melakukan aktivitas-aktivitas secara kreatif.

Teori dan penelitian kreativitas organisasi menyarankan bahwa pengembangan penggunaan kreativitas sebagai ekspresi dari *voice*, pada konteks organisasi harus mengarahkan perhatian pekerja terhadap kreativitas dan mempertahankan minat dan kemampuannya untuk kemajuan ide dan manfaat baru.

Pengintegrasian teori *exit-voice* dan literatur kreativitas, mendapatkan tiga variabel kontekstual; umpan balik dari rekan kerja (*useful feedback from coworker*), bantuan dan dorongan rekan kerja (*coworker helping dan support*), dan dukungan organisasi terpersepsi untuk kreativitas (*perceived organizational support for creativity*). Variabel kontekstual tersebut mendorong ketidakpuasan pekerja menjadi kreatif dengan dorongan kepercayaan bahwa aktivitas kreatif akan bermanfaat dan berpengaruh dan dengan mengarahkan perhatian dan mempertahankan energi, kreativitasnya.

Berikut ini disajikan secara detail masing-masing dari ketiga variabel kontekstual dapat menunjukkan kreativitas sebagai ekspresi *voice*.

2.6 Komitmen kontinuan, umpan balik dari rekan kerja sebagai moderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

Umpan balik rekan kerja (*Useful Feedback from Coworkers*) merupakan informasi bernilai atau berguna yang dihasilkan oleh rekan kerja. Informasi ini memungkinkan pekerja membuat perbaikan pada pekerjaannya. *Useful Feedback from Coworkers* berkontribusi terhadap hubungan ketidakpuasan pekerjaan menjadi kreatif melalui pengaruh persepsi pekerja dari efektivitas aktivitas-aktivitas kreatif. Hal ini berarti, persepsi tentang ide dan manfaat baru yang dihasilkan akan mendukung ide ini, dengan cara-cara berikut ; **Pertama**, *Useful*

Feedback from Coworkers dapat menjadi kondusif terhadap aktivitas hasil ide dan manfaat baru. Walaupun secara tidak langsung menyampaikan peran *feedback* dalam konteks reaksi terhadap ketidakpuasan, literatur tentang *feedback* dan kreativitas menyarankan *feedback* penting dalam memajukan kreativitas (Zhou, 1998).

Pada intinya bahwa, literatur ini menunjukkan *feedback* dari rekan kerja, seperti; mengarahkan perhatian individu terhadap tugas yang dibebankan, mengembangkan minat pada tugas itu sendiri dari hambatan eksternal, memelihara orientasi terhadap pembelajaran dan pengembangan, dan semua yang menciptakan kreativitas (Utman, 1997 dalam Zhou, 2001).

Ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya tetapi biaya meninggalkan organisasi cukup tinggi, maka pekerja dapat memilih menjadi pasif tentang pekerjaan dan hanya bekerja untuk memenuhi standard minimum. Atau sebaliknya, pekerja dapat secara proaktif merubah situasi ketidakpuasan dan ketidaktertarikan kerja kedalam suatu suasana yang kondusif dan menarik. Jika pekerja menerima umpan balik dari rekan kerja lain, maka perhatian pekerja diarahkan terhadap pembelajaran dan perbaikan pekerjaan. Dalam proses tersebut pekerja distimuli untuk melihat sesuatu dari perspektif berbeda seperti ide dan cara yang bermanfaat suatu tindakan (Cummings & Oldham, 1997; Farr, 1990; Scott & Bruce, 1994).

Kedua, konsisten dengan definisinya, *useful feedback from coworker* menandai bahwa rekan kerja tertarik pada perbaikan dan perubahan. Sehingga, pekerja yang menerima *useful feedback from coworker* mempercayai bahwa sangat mungkin bahwa pencariannya melalui cara baru dari suatu tindakan akan didukung oleh rekan kerja dan tindakan ini sering diimplementasikan secara sukses (Farr & Ford, 1990).

Useful feedback from coworker menunjukkan perhatian pekerja terhadap perbaikan pada pekerjaan dan menunjukkan hasil ide dan manfaat baru. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pekerja yang menggunakan aktivitas-aktivitas kreatif mereka dan akan merubah dari situasi ketidakpuasan menjadi memuaskan. Dengan kata lain, tingginya *useful feedback from coworkers* meningkatkan persepsi pekerja dari efektivitas kreatif, sehingga menghubungkan ketidakpuasan pekerja menjadi aktivitas kreatif. Oleh karena itu dihipotesiskan :

Hipotesis 2: Komitmen kontinuan dan umpan balik rekan kerja secara bersama-sama akan memoderasi hubungan positif antara Ketidakpuasan kerja dan kreativitas

2.7 Komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan rekan kerja sebagai moderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

Dukungan dan bantuan rekan kerja (*Coworker Helping and Supporting*) menunjukkan bantuan rekan kerja dengan tugas-tugasnya ketika dibutuhkan melalui *sharing* pengetahuan, keahlian secara bersama untuk menghasilkan dukungan dan dorongan didalam melakukan aktivitas organisasi. Sebagai contoh, rekan kerja dapat membagikan pengetahuan dan keahliannya ketika pekerja dihadapkan dengan berbagai kesulitan dimana solusi tidak tersedia secara siap (Scott & Bruce, 1994).

Kreativitas sering merupakan kombinasi objek-objek atau kejadian yang tidak berhubungan sebelumnya, sehingga menghendaki pekerja untuk memunculkan motivasi dan kognisinya dalam mengatasi berbagai problem yang menghambat. Sering, rekan kerja diekspos pada lingkungan kerja yang sama sebagai pekerja vokal, dan mereka sering berinteraksi dengan pekerja. Sehingga, karena rekan kerja memegang sedikit kekuasaan administratif formal sebagai pekerja vokal, maka hanya memiliki sedikit kekhawatiran munculnya konsekuensi negatif dari *sharing* ide-ide kreatif dengan pekerja. Khususnya jika rekan kerja selalu membantu dan memberikan dukungan, hal tersebut akan menjadi mudah baginya untuk menyampaikan ide-ide baru yang bermanfaat (Farr, 1990; Scott & Bruce, 1994). Pekerja juga memperoleh pengetahuan dan keahlian yang relevan dengan tugas dari rekan kerja, agar mampu membuat cara-cara baru dari suatu kemungkinan tindakan (Woodman *et al*, 1993).

Sebelum memutuskan secara aktif dan konstruktif dalam merespon ketidakpuasannya, pekerja akan mengevaluasi potensi efektivitas munculnya kreativitas. Berarti, mereka menilai kesempatan untuk membuat sesuatu lebih baik melalui tindakan sendiri atau melalui bantuan rekan kerja (Hirschman, 1970 dalam Zhou, 2001).

Untuk memujudkan atau menghasilkan kreativitas maka ketika pekerja memutuskan tetap diorganisasi, harus mendapatkan dukungan dari rekan kerja. Bukti empiris telah menunjukkan bahwa dukungan dan bantuan rekan kerja secara bersama dengan komitmen kontinuan secara signifikan memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas (Zhou, 2001).

Ketika pekerja berada di lingkungan rekan kerja yang mampu membagikan keahlian dan pengalamannya, maka akan menghasilkan dorongan dan kepercayaan untuk kreatif. Sehingga dengan memanfaatkan ide baru akan menjadi efektif melalui bantuan rekan kerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini menguji pengaruh moderasi dukungan dan bantuan rekan kerja dalam hubungan ketidakpuasan kerja dan kreativitas. Sehingga hipotesis ke-3 adalah

Hipotesis 3 : Komitmen kontinuan serta dukungan dan bantuan rekan kerja secara bersama-sama akan memoderasi hubungan positif antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

2.8 Komitmen kontinuan, dukungan organisasi terpersepsi sebagai moderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

Dalam kaitannya dengan ketidakpuasan kerja untuk dapat menghasilkan kreativitas maka dukungan organisasi terpersepsi (*Perceived organizational support*) sangat diperlukan. Untuk mewujudkan kreativitas maka perilaku *voice* tidak akan dapat menghasilkan kreativitas jika tidak didukung oleh organisasi. Pekerja menjadi kreatif ketika mereka dinilai dan didukung organisasi (Scott & Bruce, 1994). Kondisi ini menjadikan potensi resiko dari kreativitas yang dihasilkan minimum dan persepsi tentang ide kreatif menjadi lebih baik.

Penggunaan perilaku *voice* seperti kreativitas menjadi penting bagi anggota organisasi. Usaha memasukan perubahan dengan pendekatan baru menjadi sistem yang eksis tidak mudah. Pengenal cara dan manfaat baru tidak selalu menghasilkan implementasi yang sukses. Pekerja melakukan suatu tindakan kreatif ketika memiliki potensi menjadi efektif (Hirschman, 1970 dalam Zhou dan George, 2001). Jika pekerja merasa *system management* dan praktek di organisasi mendukung aktivitas kreatif, maka manajemen mengizinkan, menyambut dan menerima harapan-harapan perbaikan. Masukan (*input*) pekerja bermanfaat dan berpengaruh bagi organisasi (Amabile & Gyskiewicz, 1987; Scott & Bruce, 1994). Dengan demikian akan bermanfaat bagi ketidakpuasan pekerja untuk mengusahakan dan mencoba menemukan cara dan manfaat baru untuk perbaikan situasi atau prosedur kerja.

Bukti empiris dari penelitian yang dilakukan oleh Zhou dan George, (2001) bahwa dukungan organisasi terpersepsi akan memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Penelitian lain (Eisenberger *et al.*, 1990) menunjukkan bahwa secara konsisten ada hubungan positif antara dukungan organisasi terpersepsi dengan kehadiran pekerja dan kinerja. Dengan demikian penelitian sekarang ini diharapkan dapat mendukung terhadap penelitian tersebut bahwa komitmen kontinuan, dukungan organisasi terpersepsi akan memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Sehingga hipotesis ke-4 adalah :

Hipotesis 4: Komitmen kontinuan dan dukungan organisasi terpersepsi secara bersama-sama akan memoderasi hubungan positif antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

2.9 Komitmen berkelanjutan, dukungan supervisor sebagai moderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

Dalam penelitian ini, dukungan supervisor (*Supervisory Support*) dimasukkan sebagai variabel moderator dalam hubungan ketidakpuasan kerja dan kreativitas. Dukungan supervisor akan menjadi variabel penting kuatnya hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas, dengan alasan; Pertama, menempatkan posisi supervisor pada fungsi dan kedudukan yang sebenarnya dalam struktur formal di organisasi. Kedua, di Indonesia masih menganut paham *paternalistic* dimana pekerja masih menghendaki figure seorang ayah (supervisor) didalam melakukan pekerjaannya. Supervisor akan memberikan bimbingan, arahan dan sekaligus penilaian atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan pekerja. Tidak hanya itu sebagai seorang ayah, maka supervisor juga akan memberikan perlindungan terhadap anak buahnya terutama apabila pekerja mendapatkan kesulitan permasalahan pekerjaan.

Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa ada peran penting *project manager* atau supervisor langsung, khususnya dalam lingkungan interaksi antara supervisor dengan pekerja, dukungan supervisor dengan tim kerja (Amabile *et al.*, 1996).

Hasil penelitian lain (Getzels & Csikszentmihalyi, 1976 dalam Zhou, 2001) menunjukkan peran penting bagi pekerja dalam proses kreatif, mengimplikasikan pentingnya *goal clarity* dalam perilaku kreatif. Hal ini memungkinkan bahwa keterbukaan interaksi supervisor dan dukungan supervisor yang dilakukan membuka kreativitas lebih besar melalui mekanisme yang dihubungkan dengan *fair, supportive evaluation*. Pada kondisi ini, orang sedikit mungkin mengalami kekhawatiran/ketakutan dari kritik negatif yang dapat mengurangi kebutuhan motivasi intrinsik untuk kreatif (Amabile, 1983).

Dalam kondisi dimana pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka dukungan supervisor akan berperan penting dalam memberikan motivasi dan keyakinan sehingga memberikan pekerja lebih percaya diri. Peran penting supervisor ditunjukkan dengan partisipasi aktif dari supervisor untuk selalu memberikan wadah untuk berkonsultasi atau berinteraksi dengan pekerjanya. Kebersamaan dalam suatu kelompok yang memberikan ruang gerak bagi pekerjanya untuk saling terbuka akan menciptakan ketenteraman, ketenangan dan kepuasan dalam beraktivitas.

Dalam kaitannya sebagai variabel moderator, ketika orang berada pada lingkungan kerja yang tidak memuaskan sedangkan mereka memiliki komitmen untuk tetap diorganisasi maka untuk dapat berperilaku kreatif harus ada dukungan dari supervisornya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Amabile, Conti, Coon, Lazenby dan Herron, 1998) menemukan pengaruh signifikan dukungan supervisor terhadap kreativitas. Dengan demikian ketidakpuasan di dalam pekerjaan akan mempengaruhi terhadap perilaku kreatif dari pekerja, bahkan dapat membangkitkan untuk tetap kreatif di organisasi melalui dukungan supervisornya.

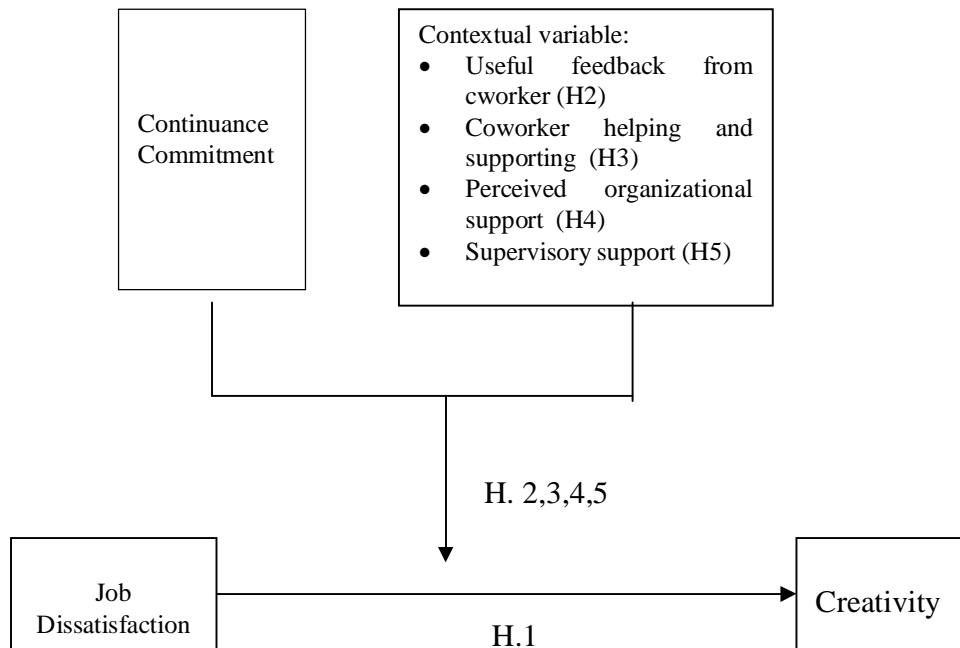
Oleh karena itu penelitian sekarang mengharapkan adanya dukungan empiris baru pada *setting* yang berbeda. Sehingga hipotesis ke-5 adalah :

Hipotesis 5: Komitmen kontinuan dan dukungan supervisor secara bersama-sama akan memoderasi hubungan positif antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas

2.10 Model Penelitian

Dari keenam hipotesis tersebut dapat digambarkan dalam satu model penelitian sebagai berikut:

Gambar-1
Model Penelitian



III. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan (tenaga edukatif dan administrasi) pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Semarang. Beberapa alasan dipilihnya PTS sebagai obyek penelitian adalah adanya aksesibilitas (*accessibility*) sehingga *response rate* diharapkan cukup tinggi. Penelitian dilakukan pada lembaga pendidikan dengan maksud bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu faktor fundamental dalam pengembangan keahlian, intelektual, dan pengetahuan masyarakat. Ozturk (2001) menyatakan bahwa

pendidikan meningkatkan produktivitas dan kreativitas orang dan meningkatkan *entrepreneurship* dan kemajuan teknologi.

Dalam menentukan besarnya sampel peneliti mengacu pada pendapat Roscoe (1975) sebagaimana dikutip Sekaran (2000) yang mengemukakan beberapa pedoman (*rules of the thumb*) untuk menentukan ukuran sampel, yaitu dalam penelitian multivariate (termasuk regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya beberapa kali (lebih baik sepuluh kali atau lebih) jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut.

3.2 Metode Pengambilan Sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *non probability sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan secara tidak acak dan subyektif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam pengambilan sampel, peneliti memilih elemen-elemen sampel yang memenuhi beberapa kriteria, yaitu : Karyawan memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan berusia maksimal 55 tahun.

3.3 Metode Pengumpulan Data.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan secara terpisah baik kepada bawahan maupun atasan (supervisor). Kuesioner yang telah selesai diisi diambil/jemput oleh peneliti pada masing-masing bagian. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 225 buah, kembali sebanyak 213 buah (*response rate* yang diperoleh adalah 94%). Dari jumlah tersebut, kuesioner yang lengkap dan layak digunakan (*useable*) sebanyak 184 buah. Sisanya sebanyak 22 kuesioner tidak dapat digunakan karena pengisian yang tidak lengkap, tidak memberikan kode identitas yang sama, sebanyak 7 tidak ada identitasnya.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.4.1 Variabel Dependen

Kreativitas. Didefinisikan sebagai hasil dari ide-ide baru yang bermanfaat dalam setiap bidang pekerjaan (Zhou dan George, 2001). Kreativitas diukur dengan menggunakan 13 item yang terdiri : tiga item yang diadopsi dari Scott dan Bruce (1994) dan 10 item sisanya dikembangkan oleh Zhou dan George (2001). Pada lima point skala penilaian dari 1 (Sangat tidak memiliki karakteristik kreatif

(*not at all characteristic*), sampai 5 (sangat memiliki karakteristik kreatif (*very Characteristic*)).

3.4.2 Variable independent.

3.4.2.1. Ketidakpuasan kerja.

Didefinisikan sebagai anggota organisasi yang memiliki ketidakpuasan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan kerja diukur dengan 3 item skala yang diadaptasi dari *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Seashore, Lawler, Mirvis & Cammann, 1982) dalam Zhou dan George (2001). Contoh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini : “ Saya tidak suka bekerja di lembaga ini “. Ketiga item dirata-rata untuk keseluruhan skor ($\alpha = .6284$). Pilihan respon dengan *range* dari 1 sangat tidak setuju (*strongly disagree*) sampai 7 sangat setuju (*strongly agree*).

3.4.3 Variabel Moderator

3.4.3.1 *Continuance commitment.*

Didefinisikan sebagai pekerja yang komit untuk tetap tinggal diorganisasi tidak berdasarkan pada identifikasi nilai dan tujuan organisasi, tetapi karena keharusan. Komitmen kontinuan diukur dengan menggunakan enam item ($\alpha = .78$), yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1996) dalam Zhou dan George, (2001). Penelitian ini menghasilkan ($\alpha = 0.6462$). Dengan menggunakan *Likert Scale*, pilihan respon mulai dari 1 sangat setuju (*strongly agree*) sampai 5 sangat tidak setuju (*strongly disagree*). Contoh item pertanyaan yang digunakan pada pengukuran ini : “ bekerja di lembaga ini merupakan keinginan yang sangat saya harapkan”.

3.4.3.2 *Useful feedback from coworker.*

Didefinisikan sebagai informasi bernilai dan bermanfaat yang dihasilkan rekan kerja, untuk memperbaiki kinerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 item skala. Contoh item pernyataan yang digunakan dalam pengukuran ini : “ saya menerima umpan balik yang sangat berguna dari rekan kerja”. Untuk mendapatkan hasil pengukuran variabel ini , ketiga item dirata-rata($\alpha = 0.8548$).

3.4.3.3 Coworker's helping and support.

Didefinisikan sebagai bantuan rekan kerja pada pekerja dengan tugas-tugas yang dibutuhkan dengan *sharing knowledge* dan *expertise* atau memberikan dorongan atau dukungan. Variabel ini diukur dengan menggunakan 4 item yang diadaptasi dari Podsakoff, Ahearne dan Mac Kenzie (1997) seperti dikutip oleh Zhou dan George (2001). Contoh item pernyataan yang digunakan dalam pengukuran ini : “ Mau membagikan keahliannya kepada orang lain”. Hasilnya dirata-rata ($\alpha = .9021$).

3.4.3.4 Perceived organizational support for creativity.

Didefinisikan sebagai dukungan, penghargaan, *reward*, dan pengakuan terhadap pekerja yang menunjukkan perilaku kreatif. Variabel ini diukur menggunakan 4 item yang diadaptasi dari Scott dan Bruce (1994) seperti di kutip oleh Zhou dan George (2001). Contoh item pernyataan yang digunakan dalam pengukuran ini : “kreativitas saya didukung oleh organisasi”. Hasil tersebut dirata-rata ($\alpha = .8943$).

3.4.3.5 Supervisory support.

Didefinisikan sebagai tindakan supervisor dalam memberikan contoh, menetapkan tujuan, mendukung kelompok kerja, menilai kontribusi individu dan menunjukkan kepercayaan dalam kelompok kerja. *Variable* ini diukur menggunakan 8 item yang diadaptasi dari *KEYS Scale* (Amabile, 1996). Contoh item pernyataan yang digunakan dalam pengukuran ini : “Supervisor selalu membantu memecahkan masalah pekerjaan saya”. Hasil tersebut dirata-rata ($\alpha = .9374$) untuk menjelaskan pengukuran tersebut.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas instrumen merupakan tingkat sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Cooper dan Schlinder, 2001). Pengukuran validitas dengan program statistik SPSS 10.0 dan karena penelitian ini mengadopsi item dari penelitian Zhou dan George, (2001) maka sifat pengukuran adalah *confirmatory* (Hair *et al.*, 1998).

Tabel-1
Uji Validitas

No	Nama Variabel	Jumlah Item	Factor Loading	Kaiser's MSA
1.	Kreativitas	13	0.730 -- 0.840	0.866
2.	Ketidakpuasan Kerja	3	0.613 -- 0.806	
3.	Komitmen Kontinuan	3	0.742 -- 0.772	
4.	Umpan Balik dari rekan kerja	3	0.750 -- 0.785	
5.	Dukungan dan Bantuan rekan kerja	4	0.794 -- 0.875	
6.	Dukungan organisasi terpersepsi	3	0.559 -- 0.759	
7.	Dukungan Supervisor	6	0.826 -- 0.834	

Dari table-1 menunjukkan bahwa hasil uji validitas dari semua item memiliki *factor loading* di atas 0.45, sedangkan *Barlett Test of Sphericity* signifikan pada $p < 0.01$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semua item pertanyaan telah memenuhi syarat untuk dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Reliabilitas instrumen mengukur keterandalan atau konsistensi dari instrumen penelitian pada kondisi yang berbeda (Cooper dan Schlinder, 2001). Uji reliabilitas dengan melihat hasil *Cronbach alpha* (Sekaran, 2001). Dikatakan konsisten jika nilainya 0.7 ke atas atau 0.60 masih dapat diterima (Hair *et al*, 1998). Semakin mendekati satu nilainya maka konsistensi internal tinggi.

Tabel-2
Uji Reliabilitas

No	Nama Variabel	Jumlah Item	Jumlah item dihapuskan	Cronbach Alpha
1.	Kreativitas	13	--	0.9468
2.	Ketidakpuasan Kerja	3	--	0.6284
3.	Komitmen Kontinuan	6	3	0.6462
4.	Umpan Balik dari rekan kerja	3	--	0.8548
5.	Dukungan dan Bantuan rekan kerja	4	--	0.9021
6.	Dukungan organisasi terpersepsi	4	1	0.8615
7.	Dukungan Supervisor	8	2	0.9374

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *Cronbach Alpha* di atas 0.60. Terpenuhinya syarat di atas 0.60 terhadap semua variabel setelah adanya reduksi dari beberapa item pada variabel tertentu, yaitu ; komitmen kontinuan (3 item), Dukungan organisasi terpersepsi (1 item), dan Dukungan supervisor (2 item). Setelah item tersebut direduksi maka hasil *Cronbach alpha* di atas 0.60. Nilai *Cronbach alpha* tertinggi pada variabel kreativitas (0.9468).

3.6 Pengujian hipotesis.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan maka digunakan analisis regresi (*regression analysis*). Pengujian hipotesis 1 dilakukan terhadap *main effect* dari ketidakpuasan kerja terhadap variabel dependen (kreativitas).

Pengujian hipotesis 2 sampai dengan 5 dengan variabel moderasi (*Moderated Regression Analysis*), yang digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). *Hierarchical Regression Analysis* dilakukan untuk mengetahui interaksi dari variabel moderator terhadap variabel terikat melalui *three-way interactions*.

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Statistik Deskriptif.

Statistik deskriptif lebih berhubungan dengan pengumpulan dan peringkasan data, serta penyajian dari hasil peringkasan tersebut. Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian, profil responden sebagai berikut; sebagian besar dari responden adalah wanita sebanyak 106 orang atau 57,54 %. Berdasarkan pada usia, responden terbanyak berusia antara 31-40 tahun yaitu sebesar 50%. Sedangkan, berdasarkan jabatan yang dimiliki dalam pekerjaannya maka 86 atau 46,7% sebagai karyawan administratif, sedangkan 96 orang atau 53,3% sebagai karyawan edukatif. Atas dasar tingkat pendidikan responden, maka pendidikan tertinggi dari responden adalah Strata-2 sebanyak 43 orang atau 23,4 % dan Strata-1 sebanyak 65 orang atau 35,3%. Dan berdasarkan masa kerja responden dapat dikelompokkan sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun, yaitu sebanyak 77 orang atau 41,85%.

4.2 Pengujian hipotesis 1

Hipotesis 1 memprediksi bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan dari ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 nilai B_1 koefisien regresi sebesar 0.003269 dan tidak signifikan (0.512). Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja tidak merupakan prediktor dari kreativitas, walaupun koefisien B positif tetapi tidak signifikan.

4.3 Pengujian hipotesis 2

Hipotesis 2 memprediksi bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan dan umpan balik dari rekan kerja secara bersama akan berinteraksi untuk memprediksi kreativitas. Sehingga diharapkan ketidakpuasan kerja akan memiliki hubungan positif dengan kreativitas ketika komitmen kontinuan dan umpan balik dari rekan kerja, keduanya tinggi.

Tabel-3
 Hasil analisis regresi Ketidakpuasan Kerja, Komitmen Kontinuan, Umpan Balik dan Interaksinya

Tahap hirarkikal	Variabel independen	Total R ²	ΔR^2	Sig.F. Change	P < 0.05
1	Ketidakpuasan Kerja (KER) Komitmen Kontinuan (KK) Umpan Balik Rekan Kerja (UB)	.018	.018	.349	TS
2	KER X KK KER X UB KK X UB	.038	.020	.314	TS
3	KER X KK X UB	.038	0.00	.791	TS
S = Signifikan		TS = Tidak Signifikan			

Tabel-3 menunjukkan bahwa hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas tidak dimoderasi secara bersama oleh komitmen kontinuan dan umpan balik. Hal ini ditunjukkan dengan perubahan *R Square* atau $\Delta R^2 = 0.00$, *Sig F Change* $0.791 > 0.05$. Dengan demikian hipotesis 1 tidak didukung (*not Supported*).

Hasil pengujian hipotesis 2 tersebut, ternyata tidak konsisten dengan penelitian Zhou dan George (2001). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen kontinuan, umpan balik secara bersama-sama dan signifikan memoderasi hubungan positif antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

4.4 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 memprediksi bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan dari rekan kerja secara bersama akan berinteraksi untuk memprediksi kreativitas. Sehingga diharapkan ketidakpuasan kerja akan memiliki hubungan positif dengan kreativitas ketika komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan dari rekan kerja, keduanya tinggi. Analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji hipotesis tersebut, yang dilakukan dengan 3 tahap hirarkikal. Hasil analisa regresi ditunjukkan dalam tabel-4.

Tabel-4
 Hasil Analisis Regresi Ketidakpuasan Kerja, Komitmen Kontinuan, Dukungan dan Bantuan Rekan Kerja dan Interaksinya

Tahap hirarkikal	Variabel independen	Total R ²	ΔR^2	Sig. F Change	P < 0.05
1	Ketidakpuasan kerja (KER) Komitmen kontinuan(KK) Duk. dan bantuan rekan kerja(DRK)	.020	.020	.299	TS
2	KER X KK KER X DRK KK X DRK	.052	.032	.123	TS
3	KER X KK X DRK	.060	0.08	.209	TS
S = Signifikan		TS = Tidak Signifikan			

Tabel-4 menunjukkan bahwa hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas tidak dimoderasi secara bersama oleh komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan rekan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan perubahan *R Square* atau $\Delta R^2 = 0.08$, *Sig F Change* .209 > 0.05. Dengan demikian hipotesis 1 tidak didukung (*not Supported*)

Hasil pengujian hipotesis 3 tersebut, ternyata tidak konsisten dengan penelitian Zhou dan Geroge (2001). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan rekan kerja secara bersama-sama dan signifikan memoderasi hubungan positif antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

4.5 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 memprediksi bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan dan dukungan organisasi terpersepsiakan berinteraksi secara bersama untuk memprediksi kreativitas. Sehingga diharapkan ketidakpuasan kerja akan memiliki hubungan positif dengan kreativitas ketika komitmen kontinuan dan dukungan organisasi, keduanya tinggi. Analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji hipotesis tersebut, yang dilakukan dengan 3 tahap hirarkikal

Tabel -5
 Hasil analisis regresi Ketidakpuasan Kerja, Komitmen Kontinuan, Dukungan organisasi terpersepsi untuk Kreativitas dan Interaksinya

<i>Tahap hirarkikal</i>	<i>Variabel independen</i>	<i>Total R²</i>	ΔR^2	<i>Sig. F Chang e</i>	<i>P < 0.05</i>
1	Ketidakpuasan Kerja (KER) Komitmen Kontinuan (KK) Dukungan Organisasi terpersepsi untuk Kreativitas(DK)	.016	.016	.402	TS
2	KER X KK KER X DK KK X DK	.084	.068	.005	S
3	KER X KK X DK	.089	0.05	.345	TS
S = Signifikan		TS = Tidak Signifikan			

Berdasarkan pada tabel-5, terlihat bahwa hasil uji moderasi secara bersama antara komitmen kontinuan dan dukungan organisasi terpersepsi tidak secara signifikan memprediksi hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Hal ini terlihat dari nilai perubahan pada *R Square* setelah dilakukan *three-way interaction* ($\Delta R^2 = 0.05$, *Sig F. Change* .345 > 0.05). Oleh karena itu hipotesis 4 tidak didukung (*not supported*)

Hasil pengujian hipotesis 4 ternyata tidak konsisten dengan penelitian Zhou dan Geroge (2001). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan, dukungan organisasi terpersepsi secara bersama-sama dan signifikan memoderasi hubungan positif terhadap kreativitas.

4.6 Pengujian hipotesis 5

Hipotesis 5 memprediksi bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan dan dukungan supervisor secara bersama akan berinteraksi untuk memprediksi kreativitas. Sehingga diharapkan ketidakpuasan kerja akan memiliki hubungan positif dengan kreativitas ketika komitmen kontinuan dan dukungan supervisor, keduanya tinggi. Analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji hipotesis tersebut, yang dilakukan dengan 3 tahap hirarkikal.

pengeboran minyak. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan obyek pada lembaga pendidikan tinggi, yang memiliki karakteristik berbeda.

Hipotesis 1 menguji hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja sebagai *main effect* tidak langsung berhubungan dengan kreativitas. Walaupun hasil koefisien korelasi positif, namun signifikansinya rendah atau tidak signifikan. Hasil temuan ini berbeda dengan temuan dengan penelitian sebelumnya, bahwa ketidakpuasan kerja berhubungan negatif dengan kreativitas. Perbedaan ini kemungkinan disebabkan oleh adanya persepsi karyawan yang bekerja pada kondisi ketidakpuasan kerja masih memiliki harapan-harapan untuk meningkatkan kinerja melalui perilaku kreatifnya. Oleh karena itu ada dua kemungkinan yang dapat dimunculkan : Pertama, kemungkinan adanya variabel lain yang bersifat memoderasi terhadap hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas. Kedua, perbedaan signifikan ini karena *setting* sampel yang berbeda. Responden pada penelitian sebelumnya menggunakan responden dari perusahaan manufaktur di Amerika Serikat, sedangkan pada penelitian sekarang ini menggunakan responden pada perguruan tinggi di Semarang.

Tidak signifikan dari variabel ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas juga dapat disebabkan karena karakteristik sampel yang berbeda. Dalam hal jenis kelamin, penelitian ini 57,5 % adalah wanita, hal ini mengindikasikan bahwa wanita lebih dominan dari pada laki-laki. Ketika ketidakpuasan kerja terjadi dalam organisasi, wanita cenderung bertahan di organisasi, hal ini disebabkan wanita sebagai komplemen dari kebutuhan hidup keluarga atau juga hanya untuk mendapatkan status. Dan mereka cenderung tidak memiliki tingkat ambisi yang besar akan karir di organisasi. Hal ini menjadikan mereka cenderung statis dalam menjalankan aktivitas di organisasi. Disamping itu peran ganda dari wanita juga cenderung menjadikan mereka bekerja pada aktivitas rutin. Keadaan ini tentunya akan mempengaruhi munculnya ide-ide kreatif mereka.

Masa kerja juga dapat mempengaruhi hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Penelitian ini memiliki rata-rata masa kerja 7,75 tahun dengan responden terbesar masa kerjanya antara 1-5 tahun (41,85 %), hal ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang memiliki rata-rata masa kerja 14,05 tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa pada masa yang relatif masih sedikit pengalaman maka pekerja masih dalam taraf adaptasi pada pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Mereka cenderung melakukan pekerjaan-pekerjaan secara hati-hati, masih belajar lebih banyak terhadap pekerjaannya sehingga untuk menciptakan ide-ide baru masih relatif sedikit. Keadaan ini akan menjadikan pekerja memiliki tingkat kreativitas yang rendah.

Hasil penelitian ini, didukung oleh pernyataan oleh L.P. Guilford selaku Presiden Asosiasi Psikologi Amerika bahwa pendidikan bersifat *neglect* (mengabaikan) terhadap subyek kreativitas. Banyak sekolah bisnis telah mengenalkan kreativitas dalam kurikulum dan pusat penelitian, tetapi hal tersebut tidak mengatasi atau mengakomodasi *supply* yang dibutuhkan di perusahaan dengan menghasilkan pemimpin yang inovatif.

Penelitian lain yang mendukung adalah dari Rogers dalam Huges (1998) tentang adopsi inovasi, yang menemukan bahwa system pendidikan merupakan *adopters* paling lambat tentang inovasi. Oleh karena itu disarankan agar pengembangan keahlian kreatif harus menjadi bagian penting dari proses pendidikan.

Adanya indikasi dari variabel yang bersifat memoderasi dapat terjadi, mengingat dari hasil koefisien korelasi yang positif. Hal ini menandai bahwa adanya responden yang menunjukan perilaku *voice*, hanya saja secara statistik tidak signifikan. Untuk itu peneliti memasukan variabel kontekstual (umpan balik dari rekan kerja, dukungan dan bantuan dari rekan kerja, dukungan organisasi, dan dukungan supervisor) sebagai variabel moderasi hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

Adanya kegagalan dalam mendukung hipotesis 2 kemungkinan disebabkan oleh rendahnya umpan balik yang dihasilkan oleh rekan kerja. Hal ini terjadi karena adanya tuntutan pengembangan kemandirian diri lebih besar pada lingkungan pendidikan. Sehingga proses umpan balik tidak berjalan sebagaimana di organisasi pada umumnya. Adanya aktivitas-aktivitas dalam bentuk diskusi, *sharing idea*, atau koordinasi lain, biasanya hanya bersifat penyamaan persepsi saja.

Disamping itu bekerja pada lembaga pendidikan lebih menekankan pada pengembangan pribadi seseorang dari pada pengembangan team. Hal ini menjadikan tidak berkembangnya informasi secara luas untuk disebarkan kepada karyawan lain. Informasi yang diperoleh seseorang mungkin merupakan keuntungan bagi mereka, sehingga informasi ini tidak akan diberikan orang lain. Karena kekhawatiran jika informasi diberikan orang lain akan memberikan keuntungan bagi orang lain, yang akhirnya menjadi kompetitif bagi mereka. Hal ini yang menjadikan umpan balik tidak dapat secara signifikan dalam memoderasi ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

Gagalnya penelitian ini dalam mendukung hipotesis 3 dikarenakan adanya sifat dari pekerjaan yang dilakukan. Pada lembaga pendidikan karena sifatnya adalah *high contact system* maka menuntut adanya otonomi dalam pembelajaran, terutama bagi seorang dosen akan memiliki otonomi lebih besar dalam mengelola

kelas, memberikan penilaian dan dalam melaksanakan penelitian dan pengabdian. Kemampuan diri mengelola kelas dalam proses pembelajaran dan kewajiban untuk memenuhi penelitian dan pengabdian menjadikan dukungan dari rekan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Kemungkinan lain adalah sifat pekerjaan yang bersifat rutinitas baik sebagai karyawan administrasi maupun edukatif sehingga tidak ada tantangan baru bagi penciptaan ide-ide maupun hasil karyanya, lebih banyak ke pada pekerjaan sehari-hari (rutinitas). Dengan demikian dukungan dan bantuan rekan kerja kurang menjadi perhatian. Dan hal ini menjadi tidak signifikan variabel dukungan dan bantuan rekan kerja sebagai moderasi ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.

Hipotesis 4 gagal didukung dalam penelitian ini. Indikasi kegagalan ini disebabkan oleh organisasi tidak memiliki komitmen yang jelas terhadap karyawannya dalam memberikan *reward*. Ketidakjelasan dalam sistem *reward* pada organisasi dapat menyebabkan menurunnya atau bahkan hilangnya semangat kerja. Pada kebanyakan di lembaga pendidikan swasta masalah ini sering terjadi, sehingga ketika terjadi ada karyawan yang mampu menunjukkan perilaku kreatifnya tetapi karena tidak terakomodasi dalam implementasinya maka dapat menurunkan munculnya ide-ide baru.

Disamping itu munculnya ide-ide kreatif dari karyawan yang tidak terimplementasikan tersebut karena adanya persepsi yang berbeda antara organisasi terhadap karyawannya. Organisasi mempersepsikan perlunya efisiensi kelembagaan. Hal ini seringkali mengakibatkan gagalnya program kerja yang telah direncanakan baik pada tingkatan bawahan maupun pada tingkatan supervisor. Pada sisi lain karyawan menginginkan adanya implementasi dari setiap karya kreatifnya.

Bekerja pada lembaga pendidikan tidaklah semata-mata memprioritaskan pada motivasi ekstrinsik berupa gaji yang diterima, tetapi justru lebih mementingkan pada motivasi intrinsik yang berupa pekerjaan itu sendiri. Sehingga dari pekerjaan itu sendiri dan pengembangan personal akan lebih memotivasi dalam kinerjanya.

Indikasi lain adalah kurangnya organisasi dalam memperjuangkan *well-being* karyawannya. Suatu permasalahan klasik yang selalu muncul dalam setiap permasalahan organisasi, yaitu organisasi tidak dapat mensejahterakan karyawannya. Kesulitan keuangan menjadi masalah besar di dunia pendidikan, apalagi sekarang ini tuntutan terhadap perubahan sangat besar, pendidikan semakin kompetitif dan tuntutan penggunaan teknologi juga semakin besar, hal ini jelas memerlukan investasi yang besar pula. Seringkali bertolak dari ketidakmampuan organisasi dalam mengembangkan *human capital*-nya sehingga

organisasi tidak mampu bertahan pada era kompetitif ini. Permasalahan ini berakibat pada menurunnya komitmen organisasi terhadap karyawannya. Dan permasalahan ini banyak dialami oleh perguruan tinggi swasta di Semarang.

Hipotesis 5 juga gagal didukung dalam penelitian ini. Dukungan supervisor dan komitmen kontinuan secara bersama-sama tidak memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas. Diindikasikan bahwa hal ini terjadi karena di dunia pendidikan seringkali terjadi perubahan kurikulum, sehingga supervisor lebih terfokus pada permasalahan tersebut. Bahkan dapat terjadi pada tahun yang sama lembaga pendidikan menggunakan 3 kurikulum yang berbeda. Akibat adanya permasalahan tersebut maka supervisor lebih disibukkan untuk memecahkan masalah tersebut. Sehingga untuk berpikir lebih kreatif atau mengarahkan karyawannya untuk lebih kreatif kurang terpenuhi. Dengan demikian dukungan supervisor tidak secara signifikan memoderasi terhadap kreativitas.

Indikasi lain, karena karyawan mempersepsikan bahwa dukungan supervisor hanya sebatas untuk dukungan operasional saja, bukan untuk kebijakan yang lebih strategis. Persepsi demikian di lembaga pendidikan tinggi terjadi karena supervisor jarang terlibat langsung dalam proses keputusan strategis. Supervisor hanya terbatas sebagai *good model*, evaluator dan tidak memberikan keputusan-keputusan strategis seperti promosi jabatan, studi lanjut dan sebagainya. Keputusan strategis biasanya lebih didominasi oleh manajemen puncak.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan secara detail dalam bab IV, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil uji statistik tidak mendukung hipotesis 1, karena tidak secara signifikan ditemukan adanya hubungan antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Hal ini berarti ketidakpuasan kerja bukanlah determinan yang signifikan untuk mempengaruhi kreativitas karyawan. Namun demikian hasil koefisien regresinya positif, artinya adanya arah yang sama antara ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas.
2. Hasil uji terhadap *moderating effect* dari komitmen kontinuan dan umpan balik dari rekan kerja secara bersama-sama tidak didukung dalam penelitian ini. Berarti kedua variabel tersebut bukanlah variabel yang memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas.

3. Hasil uji terhadap *moderating effect* dari komitmen kontinuan, dukungan dan bantuan rekan kerja tidak didukung dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari hasil perubahan pada $R^2 = 0,08$, Sig. F Change $0,209 > 0,05$. Sehingga kedua variabel tidak memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas.
4. Hasil uji terhadap *moderating effect* dari komitmen kontinuan, dukungan organisasi terpersepsi untuk kreativitas tidak didukung dalam penelitian ini. Perubahan pada R^2 sebesar $0,05$, Sig. F Change $0,345 > 0,05$. Jadi kedua variabel ini tidak memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas.
5. Hasil uji terhadap *moderating effect* dari komitmen kontinuan, dukungan supervisor tidak didukung dalam penelitian ini. Hal ini ditunjukkan dari perubahan R^2 setelah dilakukan *three-way interaction* sebesar $0,00$, sig F Change $0,861 > 0,05$. Hasil ini mengindikasikan bahwa komitmen kontinuan dan dukungan supervisor tidak memoderasi hubungan antara ketidakpuasan kerja dan kreativitas.

Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa ketidakpuasan kerja, komitmen kontinuan dan beberapa variabel kontekstual bukanlah variabel yang memprediksi terhadap kreativitas.

5.2 Implikasi

Ketidakmampuan dari penelitian ini melihat hubungan yang signifikan antara komitmen kontinuan dan beberapa variabel kontekstual secara bersama-sama dalam hubungan ketidakpuasan kerja dan kreativitas, diprediksi karena *setting* penelitian yang berbeda. Penelitian awal dilakukan pada organisasi manufaktur di Amerika, sedangkan penelitian sekarang dilakukan pada lembaga pendidikan (organisasi jasa). Perbedaan ini mengindikasikan diperlukannya penelitian lebih lanjut untuk dapat lebih memahami fenomena tersebut.

5.3 Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta di Semarang dengan menggunakan metode pengambilan sampel secara *purposive*. Hal ini dilakukan karena pertimbangan aksesibilitas dari peneliti, yang memiliki latar belakang yang sama di Perguruan Tinggi swasta sehingga diharapkan *response rate* tinggi. Oleh karena itu diperlukan kehati-hatian dalam menggeneralisasikan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini

2. Penelitian ini bersifat *cross-sectional*, sehingga pola hubungan yang diteliti merupakan potret sesaat yang menggambarkan hubungan yang terjadi pada saat pengambilan data. Penelitian ini masih relatif sempit untuk digeneralisasikan sebagai kontribusi studi empiris, karena tidak dapat digunakan untuk memprediksi kondisi yang akan datang.
3. Penelitian ini tidak memasukan adanya kemungkinan dari variabel lain yang sifatnya sebagai variabel kontrol, namun pada realisasinya ada indikasi bahwa jenis kelamin dan masa kerja memberikan pengaruh terhadap variabel dependen (kreativitas). Oleh karena itu pada penelitian mendatang sebaiknya memasukan variabel kontrol tersebut.

5.4 Saran

1. Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, maka untuk penelitian selanjutnya disarankan agar menggunakan sampel yang berbeda dan dari organisasi yang berbeda. Hal ini untuk menggeneralisasikan hasil yang ditemukan pada penelitian ini dan penelitian sebelumnya.
2. Selain dengan penilaian obyektif, dalam penelitian ini juga disarankan menggunakan penilaian subyektif dalam menganalisis hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Hal ini dikarenakan masih sedikit studi empiris yang ditujukan untuk meneliti hubungan ketidakpuasan kerja terhadap kreativitas. Berbagai studi empiris lebih banyak memfokuskan pada kepuasan kerja (*Job satisfaction*).

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. 1995. Statistical power problems with moderated multiple regressions in management research. *Journal of Management*, 21 (6), 1141-1158.
- 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., (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, September-Oktober, 77-87.
- Amabile, T., M., & Conti, R., (1999). Change in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management journal*, 42(6), 630-640.

- Bednar, S., G., (2002). Elements of satisfying organizational climates in child welfare agencies. Sgbednar@advancenet.net.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P., A., Wiesenfeld, B., Martin, C., Grover, S., Reed, T., & Bjorgvinsson, S., (1998). The Moderating effect of self-esteem in reaction to voice: Converging evidence from five studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 394-407.
- Clugston, M., (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 21(47), 477-486.
- Compton, T., R., (1987). Job satisfaction among systems personnel. *Journal of System Management*, 38(7), 28-31.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S., (2001). *Business research Methods*. Mc Graw-Hill Irwin.
- Dyne, L.V., & LePine, J.A., (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D., (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F. and Vandenberg, C. & Sucharski, I., L., and Rhoades, L., (2002). Perceived Supervisory Support: Contributions to Perceived Organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhodes, L., (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 42-51.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L., (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (4), 728-741.
- George, J. M., & Zhou, J., (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The Role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- George, J. M., & Zhou, J., (2002). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.

- Hom, P., W., & Kinicki, A., J., (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44(5), 975-987
- Indriantoro, N., & Supomo, B., (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Koustelios, A., D., (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teacher. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Ko, J.W., Price, J. L., & Muller, C. W., (1997). Assesment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.
- Kowtha, R., Landau, J., & Beng, C., H., (2000). The culture of voice: Exploring the relationship between employee voice and organizational culture. Email: fbachb@nus.edu.sg.
- Lawler III, E., E., (1973). *Motivation in Work Organization*. Wadsworth, Inc.
- LePine, J.A., & Dyne L.V., (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- LePine, J.A., & Dyne L.V., (2001). Peer responses to low performers: an attributional model of helping in the context of groups. *Academy of Management Review*, 26(1), 67-84.
- LePine, J.A., & Dyne L.V., (2001). Voice and cooperative behavior as constraisting of contextual performance: Evidence of relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336.
- Meyer, J., P., Allen, N., J., and Gellatly, J., R., (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-legged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Nugroho, E. P., (2000). Komplementarianisme. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 15(3), 349-359
- Oshagbemi, T., (1997). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. *Education Training*, 39(9), 354-359.

- Oldham, G., R., & Cummings, A., (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Petterson, F., & Port, R., (2003). The psychology of creativity and innovation in organizations: a review of research and practice in organisations. *Published by CIPD*, (P 1-114).
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzie, S.B., (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Ramus, C., A., & Steger, U., (2000). The roles of supervisory support behavior and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge european companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Rusbult, C., E., Farrel, D., Roger, G., & Mainous III, A., G., (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- 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.
- Sherony, K.M., & Green, S.G., (2002). Coworker exchange: Relationship between coworker, leader-member exchange and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 542-548.
- Suls, J., Lemons, K., & Stewart, H. S., (2002). Self-esteem, construal and comparison with the self, friends and peers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(2), 252-261.
- Taggar, S., (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A., (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Managemnt Journal*, 41, 108-119.
- Vugt, M., V., Dowding, K., John, P., & Dijk, E., V., (2001). Exit-voice strategies for community problem-solving. problem-solving.mvv@soton.ac.uk.

- Watson, D., Suls, J., & Haig, J., (2002). Global self-esteem in relation to structural models of personality and affectivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 185-197.
- Withey, M. J. & Cooper, W. H., (1989) Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quartely*, 34, 521-539.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W., (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Zhou, J., & George, J. M., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Managemnt Journal*, 44(4), 682-696
- 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., (2003). When the presence of creative coworker is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 413-422.