

MODAL PSIKOLOGIS KREATIF

CREATIVE PSYCHOLOGICAL CAPITAL

Yusmedi Nurfaizal
Christantius Dwiatmadja
Sri Murni Setyawati



Penerbit
Universitas Jenderal Soedirman
2018

MODAL PSIKOLOGIS KREATIF
(creative psychological capital)

© 2018 Universitas Jenderal Soedirman

Cetakan Pertama, Januari 2018
Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

Penulis:

Yusmedi Nurfaizal
Christantius Dwiatmadja
Sri Murni Setyawati

Editor Isi:

Ratno Purnomo

Editor Bahasa:

Drs. Subandi, M.Pd.

Diterbitkan oleh:

UNIVERSITAS JENDERAL SOEDIRMAN
Jalan Prof. Dr. H.R. Boenyamin 708 Purwokerto Kode Pos 53122
Kotak Pos 115 Telepon 635292 (Hunting) 638337, 638795 Faksimile 631802
www.unsoed.ac.id

Dicetak oleh:

BPU Unit Percetakan dan Penerbitan
Universitas Jenderal Soedirman



Anggota
Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia

x + 141 hal., 15.5 x 23 cm

ISBN : 978-602-1004-72-2

Dilarang mengutip dan memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit, sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apapun, baik cetak, photoprint, microfilm dan sebagainya.

Pengantar Editorial



Luthans (2001) menulis tentang *positive organizational behavior* (POB) sebagai reaksi atas berkembangnya psikologi positif. Luthans terus melakukan provokasi dengan tulisan lanjutannya pada tahun 2002 dan 2003 yang menunjukkan dampak pergerakan psikologi positif terhadap bidang perilaku organisasional.

Dampak tersebut tidak hanya pada level mikro (*micro OB*) seperti *personality-trait* tetapi juga pada level makro (*macro OB*) seperti fungsionalisasi kelompok. Provokasi tersebut tampaknya cukup efektif dengan munculnya riset-riset yang berkaitan dengan POB untuk menyeimbangkan riset-riset perilaku negatif seperti stres, *burnout*, konflik peran, kemangkiran, *turnover intention*, perilaku menyimpang, dan abusive supervision. Konsep-konsep perilaku organisasional positif tampaknya akan terus berkembang pada masa-masa yang akan datang karena berdampak positif pada pengembangan dan kinerja individual. Pengembangan terhadap konstruk-konstruk yang merupakan turunan dari perilaku organisasional positif masih perlu terus dilakukan.

Perkembangan berbagai konsep di bidang perilaku organisasional, tidak terkecuali POB, pada umumnya berkisar pada dua isu utama yaitu konseptual dan metodologi. Pembahasan isu-isu konseptual antara lain berkenaan dengan pendefinisian konstruk, pengembangan dasar teoritis, pengembangan dimensi konstruk, pengembangan proposisi dan pengembangan model empiris. Di sisi lain, isu-isu metodologi biasanya berfokus pada pengembangan dan validasi pengukuran sebuah konstruk.

Kajian dalam buku ini merupakan salah satu usaha untuk mengembangkan salah satu konstruk perilaku organisasi positif yaitu *psychological capital* (*PsyCap*/modal psikologis) dari sisi isu konseptual. Modal psikologis merupakan konstruk yang dikenalkan dan dikembangkan oleh Luthans dan beberapa koleganya, orang yang memprovokasi perilaku organisasi positif. Modal psikologis adalah kondisi perkembangan positif seseorang yang meliputi beberapa aspek yaitu *self-efficacy*, *optimism*, *hope* dan *resiliency* (Luthans, 2007). Penulis menganggap bahwa konsep modal psikologis tersebut masih dapat

dikembangkan menjadi lebih luas sehingga dapat menangkap fenomena individu lebih komprehensif. Pengembangan tersebut dilakukan dengan mengintegrasikan konsep modal psikologis dengan kreativitas yang di dalamnya mengandung komponen-komponen modal psikologis. Integrasi kedua konsep tersebut menghasilkan konstruk baru yang diberi nama modal psikologis kreatif (*creative psychological capital*).

Konstruk baru tersebut tentu saja sangat provokatif karena menuntut konsekuensi adanya dasar teori dan argumentasi yang jelas. Buku ini pun menguraikan dasar-dasar teori yang relevan untuk mengarah pada pengembangan konstruk baru tersebut. Usaha pengembangan konstruk baru tersebut tentu saja tidak hanya berhenti pada level konseptual tetapi berlanjut pada isu metodologi khususnya masalah pengukuran. Tentu saja hal ini akan menjadi pekerjaan rumah selanjutnya.

Ratno Purnomo

Editorial

Mukadimah

Alhamdulillah, Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan buku pertama yang berjudul “Modal Psikologis Kreatif”. Buku ini disusun berdasarkan telaah pustaka dari beberapa literature ilmiah untuk menjawab peran modal psikologis kreatif dalam membangun perilaku kreatif pada Usaha Kecil dan Menengah.

Adapun buku ini telah kami usahakan semaksimal mungkin dan tentunya dengan bantuan dari berbagai pihak, sehingga dapat memperlancar proses pembuatan buku ini. Oleh sebab itu, kami juga ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua, istri dan anak-anak yang telah mendoakan dan memotivasi kami. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Dr.Ratno Purnomo, SE, M.Si, dan Drs. Subandi, M. Pd, yang memberikan sumbangsih saranya dalam pengembangan buku ini. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan Program Pascasarjana Doktor Ilmu Manajemen Universitas Jenderal Soedirman atas atensi dan kerjasamanya.

Semoga buku ini dapat berguna dan dipahami bagi siapapun yang membacanya, serta dapat dijadikan rujukan untuk memahami modal psikologis kreatif. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun dari para pembaca yang budiman sangat dibutuhkan untuk penyempurnaan buku ini kedepannya. Terima kasih.

Purwokerto, Januari 2018
Penulis

Yusmedi Nurfaizal, Christantius Dwiatmadja, Sri Murni Setyawati

Daftar Isi

Pengantar Editorial	iii
Mukadimah	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	viii
Pembukaan	ix
Area 1: Teori Kreativitas	1
1.1. Teori Psikoanalisis	1
1.2. Teori Humanistik	11
1.3. Teori Cziksentmihalyi	17
1.4. <i>Componential Theory</i>	20
1.5. Teori Model Interaksi	23
1.6. Model Woodman dan Schoenfeldt	30
Area 2: Kreativitas	56
2.1. Definisi Kreativitas	56
2.2. Tahapan Kreativitas	59
2.3. Kreativitas Organisasi	60
Area 3: Studi Tentang Kreativitas	69
3.1. Level Individu	69
3.2. Level Kelompok	72
3.3. Level Organisasi	75
3.4. Perspektif Penelitian Kreativitas : Personal, Kontekstual, dan Pandangan Integratif	78
Area 4: Modal Psikologis	91
4.1. Definisi Modal Psikologis	92
4.2. Dimensi Modal Psikologis	93
4.3. Studi Modal Psikologis	97
Area 5: Modal Psikologis Kreatif	113
5.1. Potential Modal Psikologi Pada Kreativitas	113
5.2. Dasar Modal Psikologi Kreatif	117
5.3. Modal Psikologis Kreatif (<i>Creative Psychological Capital</i>)	125
Daftar Istilah	139

Daftar Gambar

Gambar 1.1.	Sistem Model Kreativitas (Csikszentmihalyi, 2014)....	17
Gambar 1.2.	<i>Componential Theory</i> T. M. Amabile, <i>Creativity in Context</i> (1996) Boulder, CO: Westview Press (1996). <i>Copyright 1996 by Westview Press. Reprinted by permission</i>	22
Gambar 1.3.	Gambaran Komprehensif dari Proses Individual yang Memengaruhi Kreativitas	25
Gambar 1.4.	Model Woodman dan Schoenfeldt	31
Gambar 2.1.	Model Multi Level Kreativitas Organisasi (Mumford, 2012)	61
Gambar 4.1.	Arah Penelitian Baru yang Dapat Diidentifikasi dalam Agenda Penelitian Mendatang (Newman1, <i>et all</i> , 2014)	104
Gambar 5.1.	Sintesa Modal Psikologis Kreatif	126
Gambar 5.2.	Dimensi Modal Psikologis Kreatif.....	132

Pembukaan Area

Kreativitas penting untuk kesehatan organisasi dalam ekonomi saat ini, karena dengan mendorong perilaku kreatif dan inovatif, bisa mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pelaku UKM dalam hal ini adalah pemilik atau *leader* perlu memiliki daya pikir yang kreatif. Hal ini karena kreativitas dianggap menjadi aset penting bagi setiap orang yang berada dalam peran kepemimpinan. Peningkatan pemahaman personal, tentang anteseden psikologis pada kreativitas dapat menginformasikan upaya untuk menciptakan dan menumbuhkan perilaku kreatif dalam organisasi.

Pada bagian awal buku ini menerangkan tentang perkembangan teori kreativitas yang meliputi teori psikoanalisis, teori humanistik, teori cziksentmihalyi, *componential theory*, teori model interaksi dan model woodman dan schoenfeldt. Teori kreativitas ini untuk memahami atribut-atribut pribadi yang memfasilitasi atau menghambat kinerja kreativitas individu.

Pada bagian berikutnya membahas lebih lanjut tentang kreativitas. Kreativitas merupakan produk kompleks perilaku seseorang dalam situasi tertentu. Situasi ini ditandai oleh pengaruh kontekstual dan sosial yang baik serta memfasilitasi atau menghambat prestasi kreatif. Pengaruh ini memprovokasi kedua sifat kognitif dan nonkognitif serta kecenderungan dalam individu yang dapat menyebabkan tindakan kreatif. Dalam bidang psikologi dan perilaku organisasi menganggap kreativitas sebagai kebaruan dan berguna atau melibatkan ide-ide yang tepat, proses atau prosedur.

Penelitian tentang kreativitas organisasi sebagai bagian wilayah di bidang perilaku organisasi merupakan hal yang relatif baru. Penelitian kreativitas selama sepuluh tahun terakhir meliputi faktor-faktor personal dan kontekstual, sedangkan untuk tingkat level analisisnya ada yang individual dan ada yang group. Meskipun studi mengenai hubungan ini telah cukup lama berkembang, namun hingga saat ini masih ditemukan perbedaan atau gap hasil penelitian tentang kreativitas. Untuk menjawab perbedaan hasil penelitian dalam literatur kreativitas, dilontarkan sebuah konsep baru dalam buku ini yaitu tentang modal psikologis kreatif. Sebelumnya modal psikologis telah

dikemukakan oleh Luthan, Youssef & Avolio (2015). Dalam proses penciptaannya modal psikologis kreatif timbul setelah melalui proses intervensi dan pengembangan modal psikologis pada kreatif. Tahapan-tahapan pembentukan temuan konsep baru ini dapat dipelajari dari area pertama sampai dengan kelima yang meliputi, teori kreativitas, kreativitas, modal psikologis, dan modal psikologis kreatif.

Area 1

Teori Kreativitas

Selama manusia memikirkan dari mana ide-ide baru muncul, maka diyakini bahwa ide-ide baru yang benar-benar menghasilkan lompatan kreatif ke depan berasal dari sumber yang luar biasa. Seringkali, orang-orang yang menghasilkan gagasan tersebut tidak memiliki kesadaran dari mana gagasan itu berasal. Oleh karena itu, untuk memahami bagaimana gagasan itu muncul, banyak para ahli teori telah mendalilkan proses di luar pemikiran sadar biasa yang dapat menghasilkan gagasan dan menghadirkannya.

1.1. Teori Psikoanalisis

Pribadi kreatif dipandang sebagai seorang yang pernah mengalami traumatis, yang dihadapi dengan memunculkan gagasan-gagasan baik yang disadari dan tidak disadari serta bercampur menjadi pemecahan inovatif dari trauma (Teori Freud, Teori Ernst Kris, Teori Carl Jung).

a. Pandangan Teori Perkembangan Psikoanalisis Menurut Freuds (Ewen, 2014)

Sigmund Freud mengemukakan bahwa kehidupan jiwa memiliki tiga tingkat kesadaran, yaitu sadar (*conscious*), prasadar (*preconscious*), dan taksadar (*unconscious*). Topografi atau peta kesadaran ini dipakai untuk mendeskripsikan unsur cermat (*awareness*) dalam setiap *event* mental seperti berpikir dan berfantasi. Sampai dengan tahun 1920-an, teori tentang konflik kejiwaan hanya melibatkan ketiga unsur kesadaran tersebut. Baru pada tahun 1923 Freud mengenalkan tiga model struktural yang lain, yakni *id*, *ego*, dan *superego*. Struktur baru ini tidak mengganti struktur lama, tetapi melengkapi atau menyempurnakan gambaran mental terutama dalam tujuannya. Tiga elemen pendukung struktur kepribadian itu adalah sebagai berikut:

1) Sadar (*conscious*)

Sadar (*conscious*) merupakan tingkat kesadaran yang berisi tentang semua hal yang dicermati pada saat tertentu. Menurut Freud, hanya sebagian kecil saja dari kehidupan mental (pikiran, persepsi, perasaan, dan ingatan) yang masuk ke dalam kesadaran (*consciousness*). Isi daerah sadar itu merupakan hasil proses penyaringan yang diatur oleh stimulus. Isi kesadaran itu hanya bertahan dalam waktu yang singkat di daerah *conscious*, dan segera tertekan ke daerah *perconscious* atau *unconscious* begitu orang memindah perhatiannya ke *we* yang lain.

2) Prasadar (*preconscious*)

Prasadar (*preconscious*) disebut juga ingatan siap (*available memory*), yakni tingkat kesadaran yang menjadi jembatan antara sadar dan tidak sadar. Isi *preconscious* berasal dari *conscious* dan *clanunconscious*. Pengalaman yang tidak diperhatikan semula disadari, akan tetapi kemudian tidak lagi dicermati, kemudian ditekan untuk pindah ke daerah prasadar. Di sisi lain, materi daerah tak sadar dapat muncul ke daerah prasadar. Kalau sensor sadar menangkap bahaya yang dapat timbul akibat kemunculan materi tak sadar, maka materi itu akan ditekan kembali ke ketidaksadaran. Materi tak sadar yang sudah berada di daerah prasadar itu dapat muncul menjadi kesadaran dalam bentuk simbolik, seperti mimpi, lamunan, salah mengucap, dan mekanisme pertahanan diri.

3) Tak Sadar (*unconscious*)

Tak sadar (*unconscious*) adalah bagian yang paling dalam dari struktur kesadaran dan menurut Freud merupakan bagian terpenting dari jiwa manusia. Secara khusus Freud membuktikan bahwa ketidaksadaran bukanlah abstraksi hipotetik, tetapi itu adalah kenyataan empirik. Ketidaksadaran itu berisi insting, *impuls*, dan *drives* yang dibawa dari lahir, serta pengalaman-pengalaman traumatik (biasanya pada masa anak-anak) yang ditekan oleh kesadaran kemudian dipindah ke daerah tak sadar. Isi atau materi ketidaksadaran itu memiliki kecenderungan kuat untuk bertahan terus dalam ketidaksadaran dan pengaruhnya dalam mengatur tingkah laku sangat kuat, namun tetap tidak disadari.

Model perkembangan psikoanalisis dasar, yang terus-menerus dimodifikasi oleh Freud selama 50 tahun terakhir hidupnya, terdiri atas tiga komponen pokok, yaitu (1) satu komponen dinamik atau ekonomik yang menggambarkan pikiran manusia sebagai sistem energi yang cair, (2) satu komponen struktural atau topografik berupa sebuah sistem yang memiliki tiga struktur psikologis yang berbeda tetapi saling berhubungan dalam menghasilkan perilaku, dan (3) satu komponen sekuensial (urutan) atau tahapan yang memastikan langkah maju dari satu tahap perkembangan menuju tahap lainnya, yang terpusat pada daerah-daerah tubuh yang sensitif, tugas-tugas perkembangan, dan konflik-konflik psikologis tertentu.

1) Komponen Dinamik (energi psikis)

Arah perkembangan ilmiah dan intelektual pada akhir abad ke-19 terpusat di sekitar kajian tentang energi. Freud menerapkan konsep energi tersebut terhadap perilaku manusia serta menyebut energi ini sebagai energi psikis (*psychic energy*) atau energi yang mengoperasikan berbagai komponen sistem psikologis.

Freud berpendapat bahwa insting (*instincts*) atau dorongan-dorongan psikologis yang muncul tanpa dipelajari adalah sumber utama energi psikis. Insting memiliki dua ciri khas yang sangat penting, yaitu: ciri konservatif (*pelestarian*) dan ciri repetitif (*perulangan*). Maksudnya, insting selalu menggunakan sesedikit mungkin jumlah energi yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tertentu, kemudian mengembalikan organisme kepada keadaannya yang semula, dan hal itu terjadi secara berulang-ulang. Dalam sistem Freud, insting bertindak sebagai perangsang pikiran mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu. Insting juga dapat dipandang sebagai gambaran psikologis dari proses biologis yang berlangsung.

2) Komponen Struktural

a) *Id (das es)*

Id (das es) adalah sistem kepribadian yang asli dan dibawa sejak lahir. Dari id ini kemudian akan muncul ego dan superego. Saat dilahirkan, *id* berisi semua aspek psikologik yang diturunkan, seperti insting, *impuls*, dan *drives*. *Id* berada dan beroperasi dalam

daerah *unansdous*, mewakili subjektivitas yang tidak pernah disadari sepanjang usia. *Id* berhubungan erat dengan proses fisik untuk mendapatkan energi psikis yang digunakan untuk mengoperasikan sistem struktur kepribadian lainnya.

Id beroperasi berdasarkan prinsip kenikmatan (*pleasure principle*), yaitu berusaha memperoleh kenikmatan dan menghindari rasa sakit. Bagi *id*, kenikmatan adalah keadaan yang relatif inaktif atau tingkat energi yang rendah, sedangkan rasa sakit adalah tegangan atau peningkatan energi yang mendambakan kepuasan. Jadi, ketika ada stimulan yang memicu energi untuk bekerja, maka akan timbul tegangan energi serta *id* akan beroperasi dengan prinsip kenikmatan. Selain itu, *id* akan berusaha mengurangi atau menghilangkan tegangan tersebut dengan mengembalikan diri ke tingkat energi yang rendah. *Pleasure principle* diproses dengan dua cara, yaitu tindakan refleks (*reflex actions*) dan proses primer (*primary process*). Tindakan refleks adalah reaksi otomatis yang dibawa sejak lahir seperti mengejapkan mata, dipakai untuk menangani pemuasan terhadap rangsang yang sederhana dan biasanya segera dapat dilakukan. Proses primer adalah reaksi membayangkan atau mengkhayal sesuatu yang dapat mengurangi atau menghilangkan tegangan dan dipakai untuk menangani stimulus kompleks. Contohnya adalah bayi yang lapar membayangkan makanan atau puting ibunya. Proses yang membentuk gambaran objek untuk dapat mengurangi tegangan disebut pemenuhan hasrat (*nosh fullment*), misalnya mimpi, lamunan, dan halusinasi psikotik.

Id hanya mampu membayangkan sesuatu tanpa mampu membedakan khayalan itu dengan kenyataan yang benar-benar memuaskan kebutuhan. *Id* tidak mampu menilai atau membedakan benar-salah dan tidak tabu moral. Jadi, harus dikembangkan jalan untuk memperoleh khayalan secara nyata yang dapat memberikan kepuasan tanpa menimbulkan ketegangan baru, khususnya pada masalah moral. Alasan inilah yang kemudian membuat *id* memunculkan *ego*.

b) *Ego (das ich)*

Ego (das ich) berkembang dari *id* agar orang mampu menangani realita sehingga *ego* beroperasi mengikuti prinsip

realita (*realityprinciple*). Usaha untuk memperoleh kepuasan yang dituntut id dilakukan dengan mencegah terjadinya tegangan baru atau menunda kenikmatan sampai ditemukan objek yang nyata-nyata dapat memuaskan kebutuhan. Prinsip realita itu dikerjakan melalui proses sekunder (*secondary process*), yakni berpikir realistik menyusun rencana dan menguji apakah rencana itu menghasilkan objek yang dimaksud. Proses pengujian itu disebut uji realita (*reality test*), melaksanakan tindakan sesuai dengan rencana yang telah dipikirkan secara realistik. Dari cara kerjanya dapat dipahami bahwa sebagian besar daerah operasi *ego* berada di kesadaran, namun ada sebagian kecil *ego* beroperasi di daerah prasadar dan daerah taksadar.

Ego adalah eksekutif (pelaksana) kepribadian yang memiliki dua tugas utama. *Pertama*, memilih stimuli mana yang hendak direspons dan atau insting mana yang akan dipuaskan sesuai dengan prioritas kebutuhan. *Kedua*, menentukan kapan dan bagaimana kebutuhan itu dipuaskan sesuai dengan tersedianya peluang yang risikonya minimal. Dengan kata lain, *ego* sebagai eksekutif kepribadian berusaha memenuhi kebutuhan *id* sekaligus juga memenuhi kebutuhan moral serta kebutuhan untuk berkembang dalam mencapai kesempurnaan dan *superego*. *Ego* sesungguhnya bekerja untuk memuaskan *id*. Karena itu, *ego* yang tidak memiliki energi sendiri akan memperoleh enegi dari *id*.

c) *Superego (das uberich)*

Superego (das uberich) adalah kekuatan moral dan etik kepribadian yang beroperasi memakai prinsip idealistik (*idealistic principle*) sebagai lawan dari prinsip kepuasan *id* dan prinsip realistik *ego*. *Superego* berkembang dari *ego*. Seperti *ego*, *superego* tidak mempunyai energi sendiri. Sama dengan *ego*, *superego* beroperasi di tiga daerah kesadaran. Namun, berbeda dengan *ego*, *superego* tidak mempunyai kontak dengan dunia luar (sama dengan *id*) sehingga kebutuhan kesempurnaan yang diperjuangkannya tidak realistik (*id* tidak realistik dalam memperjuangkan kenikmatan).

Prinsip idealistik mempunyai dua subprinsip, yakni *conscience* dan *egoideal*. *Superego* pada hakikatnya merupakan

elemen yang mewakili nilai-nilai orang tua atau interpretasi orang tua mengenai standar sosial yang diajarkan kepada anak melalui berbagai larangan dan perintah. Apa pun tingkah laku yang dilarang, dianggap salah dan dihukum oleh orang tua akan diterima anak menjadi suara hati (*conscience*) yang berisi apa saja yang tidak boleh dilakukan. Apa pun yang disetujui, dihormati dan dipuji orang tua akan diterima menjadi standar kesempurnaan atau *ego ideal*, yang berisi apa saja yang seharusnya dilakukan. Proses mengembangkan *conscience* dan *ego ideal*, yang berarti menerima standar salah dan benar itu, disebut introjeksi (*introjection*). Sesudah terjadi introjeksi, kontrol pribadi akan mengganti kontrol orang tua.

Superego bersifat nonrasional dalam menuntut kesempurnaan dan menghukum dengan keras kesalahan *ego*, baik yang telah dilakukan maupun baru dalam pikiran. *Superego* juga seperti *ego* dalam hal mengontrol *id*, bukan hanya menunda pemuasan, tetapi merintangi pemenuhannya. Paling tidak ada tiga fungsi *superego*, yaitu (1) mendorong *ego* menggantikan tujuan-tujuan realistik dengan tujuan-tujuan moralistik, (2) merintangi *impuls id*, terutama *impuls* seksual dan agresif yang bertentangan dengan standar nilai masyarakat, dan (3) mengejar kesempurnaan.

Struktur kepribadian *id*, *ego*, dan *superego* itu bukan bagian-bagian yang menjalankan kepribadian, tetapi itu adalah nama dalam sistem struktur dan proses psikologik yang mengikuti prinsip-prinsip tertentu. Biasanya sistem-sistem itu bekerja bersama sebagai *team* di bawah arahan *ego*. Baru kalau timbul konflik di antara ketiga struktur itu, mungkin sekali muncul tingkah laku abnormal.

3) Komponen Sekuensial (tahapan)

Bagian ketiga dan terakhir model Freud adalah komponen tahapan atau komponen sekuensial (*sequential or stage component*). Bagian ini menekankan pola atau gerak maju organisme melalui tahapan-tahapan perkembangan yang berbeda dan semakin lama semakin adaptif. Menurut Freud, pintu pertama menuju kematangan adalah tahapan perkembangan genital, yaitu terbentuknya hubungan yang berarti dan berlangsung terus-menerus.

b. Mekanisme Pertahanan Ego

Freud mengartikan mekanisme pertahanan *ego* (*ego defense mechanism*) sebagai strategi yang digunakan individu untuk mencegah kemunculan terbuka dari dorongan-dorongan *id* maupun untuk menghadapi tekanan *superego* atas *ego* dengan tujuan agar kecemasan dapat dikurangi atau diredakan. Freud menyatakan bahwa mekanisme pertahanan *ego* adalah mekanisme yang rumit dan banyak macamnya. Berikut ini adalah tujuh mekanisme yang banyak dipakai dalam kehidupan sehari-hari.

1) Identifikasi (*identification*)

Cara mereduksi tegangan dengan meniru (mengimitasi) atau mengidentifikasi diri dengan orang yang dianggap lebih berhasil memuaskan hasratnya dibandingkan dengan dirinya. Diri orang lain diidentifikasi, tetapi cukup hal-hal yang dianggap dapat membantu mencapai tujuan diri. Terkadang sukar menentukan sifat mana yang membuat tokoh itu sukses sehingga orang harus mencoba mengidentifikasi beberapa sifat sebelum menemukan mana yang ternyata membantu meredakan tegangan. Apabila yang ditiru sesuatu yang positif disebut introjeksi.

Mekanisme pertahanan identifikasi umumnya dipakai untuk tiga macam tujuan, yaitu :

- a) merupakan cara orang untuk dapat memperoleh kembali sesuatu (obyek) yang telah hilang.
- b) untuk mengatasi rasa takut.
- c) melalui identifikasi orang memperoleh informasi baru dengan mencocokkan khayalan mental dengan kenyataan.

2) Pemindahan/reaksi kompromi (*displacement/reactions compromise*)

Manakala objek kateksis asli yang dipilih oleh insting tidak dapat dicapai karena ada rintangan dari luar (sosial, alami) atau dari dalam (antikateksis), insting akan direpres/ditekan kembali ke ketidaksadaran atau *ego* dengan menawarkan kateksis baru, yang berarti pemindahan energi dari objek satu ke objek yang lain, sampai ditemukan objek yang dapat mereduksi tegangan.

Proses mengganti objek kateksis untuk meredakan ketegangan adalah kompromi antara tuntutan insting *id* dengan

realitas *ego* sehingga disebut juga reaksi kompromi. Terdapat tiga macam reaksi kompromi berikut ini.

- a) Sublimasi adalah kompromi yang menghasilkan prestasi budaya yang lebih tinggi, diterima masyarakat sebagai kultural kreatif.
- b) Substitusi adalah pemindahan atau kompromi dimana kepuasan yang diperoleh masih mirip dengan kepuasan aslinya.
- c) Kompensasi adalah kompromi dengan mengganti insting yang harus dipuaskan. Gagal memuaskan insting yang satu diganti dengan memberikan kepuasan insting yang lain.

3) Represi (*repression*)

Represi adalah proses *ego* memakai kekuatan *anticathexes* untuk menekan segala sesuatu (ide, insting, ingatan, pikiran) yang dapat menimbulkan kecemasan yang keluar dari kesadaran.

4) Fiksasi dan Pegresi (*fixation and regression*)

Fiksasi adalah terhentinya perkembangan normal pada tahap perkembangan tertentu karena perkembangan lanjutannya sangat sukar sehingga menimbulkan frustrasi dan kecemasan yang terlalu kuat. Orang memilih untuk berhenti (fiksasi) pada tahap perkembangan tertentu dan menolak untuk bergerak maju karena merasa puas serta aman pada tahap itu.

Frustrasi, kecemasan, dan pengalaman traumatik yang sangat kuat pada tahap perkembangan tertentu dapat berakibat orang regresi, yaitu mundur ke tahap perkembangan yang terdahulu ketika dia merasa puas. Perkembangan kepribadian yang normal berarti terus bergerak maju atau progresif. Munculnya dorongan yang menimbulkan kecemasan akan direspons dengan regresi. Orang yang puas berada pada tahap perkembangan tertentu dan tidak mau progres disebut fiksasi. Progresi yang gagal membuat orang menarik diri atau regresi.

5) Proyeksi (*projection*)

Proyeksi adalah mekanisme mengubah kecemasan neurotis atau moral menjadi kecemasan realistis dengan cara melemparkan *impuls-impuls* internal yang mengancam dipindahkan ke objek luar, sehingga seolah-olah ancaman itu terproyeksi dari objek eksternal kepada diri orang itu sendiri.

6) Introjeksi (*introjection*)

Introjeksi adalah mekanisme pertahanan seseorang yang meleburkan sifat-sifat positif orang lain ke dalam *ego*-nya sendiri. Misalnya, seorang anak yang meniru gaya tingkah laku bintang film akan menjadi introjeksi kalau peniruan itu dapat meningkatkan harga diri dan menekan perasaan rendah diri sehingga anak tersebut merasa lebih bangga dengan dirinya sendiri. Pada usia berapa pun, manusia dapat mengurangi kecemasan yang terkait dengan perasaan kekurangan dengan cara mengadopsi atau melakukan introjeksi atas nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan perilaku orang lain.

7) Pembentukan Reaksi (*reaction formation*)

Tindakan defensif dilakukan dengan cara mengganti *impuls* atau perasaan yang menimbulkan kecemasan dengan *impuls* atau perasaan lawan atau kebalikannya dalam kesadaran, misalnya benci diganti dengan cinta, rasa bermusuhan diganti dengan ekspresi persahabatan. Timbul masalah bagaimana membedakan ungkapan asli suatu *impuls* dengan ungkapan pengganti reaksi formasi. Bagaimana cinta sejati dibedakan dengan cinta reaksi formasi. Biasanya reaksi formasi ditandai oleh sifat serba berlebihan, ekstrem dan kompulsif.

c. Pandangan Teori Perkembangan Psikoanalisis Menurut Ernst Kris

Ernst Kris (Semiun, 2006) menekankan bahwa mekanisme pertahanan regresi muncul seiring dengan munculnya tindakan kreatif. Orang yang kreatif menurut teori ini adalah mereka yang paling mampu memanggil pikiran tidak sadar. Seorang yang kreatif tidak mengalami hambatan dalam pemikirannya. Mereka dapat menghadapi masalah-masalah serius yang dihadapi dalam kehidupannya dengan cara yang segar dan inovatif, melakukan regresi demi bertahannya *ego* (*regression in the survive of the ego*).

d. Pandangan Teori Perkembangan Psikoanalisis menurut Carl Jung (Ewen, 2014)

1) Struktur kepribadian

Keseluruhan kepribadian atau *psikhe*, sebagaimana disebut oleh Jung, terdiri atas sejumlah sistem yang berbeda namun saling

berinteraksi. Sistem-sistem yang terpenting adalah ego, ketidaksadaran pribadi beserta kompleks-kompleks, persona, anima, dan animus.

a) Sistem ego

Sistem ego adalah jiwa sadar yang terdiri dari persepsi-persepsi, ingatan-ingatan, pikiran-pikiran dan perasaan-perasaan sadar. Ego melahirkan perasaan identitas dan kontinuitas seseorang dan dari segi pandangan sang pribadi ego dipandang berada pada kesadaran.

b) Sistem ketidaksadaran pribadi

Ketidaksadaran pribadi terdiri atas pengalaman-pengalaman yang pernah sadar tetapi kemudian direpresikan, disupresikan, dilupakan, atau diabaikan serta pengalaman-pengalaman yang terlalu lemah untuk menciptakan kesan sadar pada pribadi. Isi dari ketidaksadaran pribadi, seperti isi bahan prasadar pada konsep Freud dapat menjadi sadar dan berlangsung hubungan dua arah antara ketidaksadaran pribadi dan ego.

c) Kompleks-kompleks

Kompleks-kompleks adalah kelompok yang terorganisasi atau konstelasi perasaan-perasaan, pikiran-pikiran, persepsi, dan ingatan-ingatan yang terdapat dalam ketidaksadaran pribadi. Kompleks memiliki inti yang bertindak seperti magnet menarik atau “mengkonstelasikan” berbagai pengalaman ke arahnya (Jung, 1934).

Sebagai contoh kompleks ibu (Jung,1954), intinya sebagian lain berasal dari pengalaman-pengalaman rasa dengan ibunya. Ide-ide, perasaan-perasaan, dan ingatan-ingatan yang berhubungan dengan ibu ditarik ke inti tersebut dan membentuk suatu yang kompleks. Makin kuat tenaga yang keluar dari inti maka makin banyak pengalaman yang ditarik ke arahnya. Jadi seseorang yang kepribadiannya didominasi oleh ibunya dikatakan mempunyai kompleks ibu yang kuat.

d) Pesona

Pesona dibutuhkan untuk survival membantu diri mengontrol perasaan, pikiran, dan tingkah laku. Tujuannya adalah menciptakan kesan tertentu pada orang lain dan sering juga menyembunyikan hakekat pribadi yang sebenarnya.

e) Anima dan animus

Pada dasarnya keduanya adalah biseks, begitu pula dalam kepribadian, ada arseptif feminim dalam kepribadian pria yang disebut *anima*. Arseptif maskulin dalam kepribadian wanita disebut *animus*.

2) Pengembangan kepribadian

Dalam tahun-tahun yang paling awal, libido disalurkan dalam kegiatan-kegiatan yang diperlukan supaya tetap hidup. Sebelum usia lima tahun, nilai-nilai seksual mulai tampak dan mencapai puncaknya selama masa remaja. Pada masa muda seseorang dan awal tahun-tahun dewasa, insting-insting kehidupan dasar serta proses-proses vital meningkat.

Ketika individu mencapai usia 30-an atau awal 40-an terjadi perubahan nilai yang radikal. Orang yang berusia setengah baya menjadi lebih introvet dan kurang implusif. Kebijaksanaan dan kecerdasan menggantikan gairah fisik dan kejiwaan, orang menjadi lebih spiritual. Peralihan ini merupakan peristiwa yang sangat menentukan dalam kehidupan seseorang. Masa peralihan ini merupakan saat yang paling berbahaya, karena kalau terjadi ketidakberesan selama perpindahan energi ini, kepribadian dapat menjadi lumpuh selamanya.

1.2. Teori Humanistik

Pada akhir tahun 1940-an muncul suatu perspektif psikologi baru. Gerakan ini berkembang dan kemudian dikenal sebagai psikologi humanistik, eksistensial, perseptual, atau fenomenalogikal. Psikologi ini berusaha untuk memahami perilaku seseorang dari sudut pelaku (*behave*), bukan dari pengamat (*observer*).

Psikologi humanistik mencoba untuk melihat kehidupan manusia sebagaimana manusia melihat kehidupan mereka. Mereka cenderung

untuk berpegang pada perspektif optimistik tentang sifat alamiah manusia. Mereka berfokus pada kemampuan manusia untuk berpikir secara sadar dan rasional dalam mengendalikan hasrat biologisnya, serta dalam meraih potensi maksimal mereka. Dalam pandangan humanistik, manusia bertanggung jawab terhadap hidup dan perbuatannya serta mempunyai kebebasan dan kemampuan untuk mengubah sikap dan perilaku mereka. Dua teori utama yang terkait dengan pandangan ini dikemukakan oleh Rogers dan Maslow (Ewen. 2014).

a. Humanistik Menurut Rogers

Rogers, seorang psikolog humanistik, mengutarakan sebuah teori yang disebut dengan teori pribadi terpusat. Dalam pandangan Rogers, konsep diri merupakan hal terpenting dalam kepribadian. Konsep diri ini juga mencakup kesemua aspek pemikiran, perasaan, serta keyakinan yang disadari oleh manusia dalam konsep dirinya.

Konsep diri ini terbagi menjadi dua yaitu konsep diri real dan konsep diri ideal. Untuk menunjukkan apakah kedua konsep diri tersebut sesuai atau tidak, Rogers mengenalkan dua konsep lagi, yaitu *incongruence* dan *congruence*. *Incongruence* adalah ketidakcocokan antara diri yang dirasakan dalam pengalaman aktual disertai pertentangan dan kekacauan batin. Seseorang dikatakan dalam keadaan inkongruensi jika beberapa dari totalitas pengalaman mereka tidak dapat diterima oleh mereka dan ditolak atau terdistorsi dalam citra diri. Adapun *congruence* berarti situasi di mana pengalaman diri diungkapkan dengan seksama dalam sebuah konsep diri yang utuh, integral dan sejati.

Setiap manusia memiliki kebutuhan dasar akan kehangatan, penghargaan, penerimaan, pengagungan dan cinta dari orang lain. Kebutuhan ini disebut *need for positive regard*, yang terbagi lagi menjadi dua yaitu *conditional positive regard* (bersyarat) dan *unconditional positive regard* (tak bersyarat).

Rogers menggambarkan pribadi yang berfungsi sepenuhnya adalah pribadi yang mengalami penghargaan positif tanpa syarat. Ini berarti dia dihargai, dicintai karena nilai adanya diri sendiri sebagai pribadi sehingga tidak bersifat defensif namun cenderung untuk menerima diri dengan penuh kepercayaan.

Rogers lebih melihat pada masa sekarang, Ia berpendapat bahwa masa lampau memang akan memengaruhi cara bagaimana seseorang memandang masa sekarang yang akan memengaruhi juga kepribadiannya. Namun, Rogers tetap berfokus pada apa yang terjadi sekarang, bukan apa yang terjadi pada waktu itu.

Menurut Rogers, motivasi orang yang sehat adalah aktualisasi diri. Jadi, manusia yang sadar dan rasional tidak lagi dikontrol oleh peristiwa kanak-kanak. Aktualisasi diri adalah proses menjadi diri sendiri dan mengembangkan sifat-sifat dan potensi-potensi psikologis yang unik. Aktualisasi diri akan berubah sejalan dengan perkembangan hidup seseorang. Ketika mencapai usia tertentu (*adolensi*), seseorang akan mengalami pergeseran aktualisasi diri dari fisiologis ke psikologis.

Menurut Rogers, kita dimotivasi oleh kekuatan positif tunggal, yaitu kecenderungan bawaan untuk mengembangkan konstruktif dan potensi sehat kita. Kecenderungan aktualisasi ini meliputi dorongan mengurangi dan meningkatkan perilaku. Pada satu sisi, kita berusaha untuk mengurangi dorongan dari lapar, haus, seks, dan kekurangan oksigen, namun di sisi lain juga menunjukkan perilaku ketegangan yang meningkat seperti rasa ingin tahu, kreativitas, dan kemauan untuk menjalani pengalaman belajar yang menyakitkan agar menjadi lebih efektif dan mandiri.

b. Humanistik Menurut Maslow

Maslow berbeda dari Freud dengan menolak konstruksi struktural tertentu, tetapi dia tidak menerima keberadaan mekanisme pertahanan seperti represi, proyeksi, pembentukan reaksi dan rasionalisasi. Menurut Maslow, manusia memiliki struktur psikologis yang analog dengan struktur fisik. Mereka memiliki “kebutuhan, kemampuan, dan kecenderungan yang sifat dasarnya genetik”. Kebutuhan, kemampuan dan kecenderungan itu secara esensial sesuatu yang baik atau paling tidak netral. Dasar teori Maslow ini adalah humanistik, yang menitikberatkan pada ranah kesadaran. Selain itu, teorinya juga menyesuaikan dengan kapasitas bawaan dari individu yang menjadikannya sebagai ciri unik individual. Orang yang dikaji oleh Maslow merupakan orang yang sehat dan kreatif bukan seperti yang dikaji oleh psikoanalisis, yaitu orang sakit atau

abnormal. Struktur kepribadian Maslow ini berupa kebutuhan-kebutuhan individu yang dapat dijelaskan dalam beberapa bagian. Kebutuhan ini merupakan dorongan bagi manusia untuk berperilaku.

Kebutuhan dibagi menjadi dua yaitu kebutuhan dasar (*basic needs*) dan kebutuhan meta (*meta needs*). Kebutuhan dasar merupakan kebutuhan karena kekurangan. Kebutuhan-kebutuhan dasar meliputi lapar, kasih sayang, rasa aman, harga diri, dan sebagainya, sedangkan kebutuhan meta adalah kebutuhan untuk perkembangan. *Meta needs* meliputi keadilan, kebaikan, keindahan, keteraturan, kesatuan, dan sebagainya. Kebutuhan dasar lebih kuat daripada kebutuhan meta, namun kebutuhan meta dapat disubstitusikan atau diganti. Kebutuhan dasar dan kebutuhan meta itu merupakan instingtif yang melekat pada manusia.

Maslow menyusun teori motivasi, yaitu kebutuhan-kebutuhan manusia disusun ke dalam sebuah hirarki atau tingkatan berjenjang yang berbentuk seperti piramida yang terdiri atas lima level. Setiap kebutuhan dapat dipenuhi jika kebutuhan jenjang sebelumnya telah terpuaskan terlebih dahulu. Berikut ini adalah konsep hirarki kebutuhan manusia yang disusun oleh Maslow.

1) Kebutuhan dasar 1: kebutuhan fisiologis (*basic needs*).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, kebutuhan fisiologis berisi kebutuhan-kebutuhan fisik yang kuat dorongannya untuk dipenuhi seperti makan, minum, dan kebutuhan akan seks. Saat manusia kelaparan atau kehausan, maka lebih sulit untuk melakukan aktivitas bekerja dan belajar sehingga membutuhkan makanan atau minuman untuk menyelesaikan permasalahannya. Dengan demikian, dapat dimengerti jika seseorang memilih meninggalkan pekerjaan atau pelajarannya untuk makan dan minum. Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan.

Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya

ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan dan rasa aman

- 2) Kebutuhan dasar 2: kebutuhan akan rasa aman (*secure and safety needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis telah cukup terpenuhi, menurut Maslow, muncullah kebutuhan yang kedua, yaitu kebutuhan akan keamanan. Manusia cenderung untuk menghindari bahaya dan memilih untuk mendapatkan keamanan. Cara manusia untuk mendapatkan keamanan dapat berupa bekerja untuk mendapatkan rasa aman dari kemiskinan; belajar untuk mendapatkan rasa aman dari nilai jelek; menabung uang di bank; membeli asuransi dan tetap tinggal dalam pekerjaan-pekerjaan yang aman dan terjamin supaya tidak kehilangan tunjangan tambahan.

- 3) Kebutuhan dasar 3: kebutuhan untuk dicintai dan disayangi (*love and belonging needs*)

Setelah kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah cukup terpenuhi, menurut Maslow, munculah kebutuhan yang ketiga, yaitu kebutuhan akan cinta. Kebutuhan ini mendorong manusia untuk mencari teman, dan pasangan hidup atau orang yang menyayangnya. Dari kebutuhan ini, manusia akan termotivasi untuk mencari pergaulan yang luas, bersikap ramah dan tidak menjengkelkan, membangun suatu hubungan akrab dan penuh perhatian dengan orang lain atau dengan orang-orang pada umumnya dan dalam hubungan-hubungan ini memberi dan menerima cinta adalah sama penting.

- 4) Kebutuhan dasar 4 yaitu kebutuhan untuk dihargai (*self esteem needs*).

Setelah tubuh menjadi sehat dan tidak kelaparan, merasa aman dan memiliki teman serta orang yang disayangnya, manusia mulai merasa ingin dihargai oleh teman di sekitarnya. Kebutuhan akan penghargaan ini akan mendorong manusia untuk memperlihatkan kelebihan diri masing-masing supaya teman-teman lainnya menghargainya, bersikap lebih kompetitif, merasa berharga dan menimbulkan perasaan berguna bagi diri sendiri, memamerkan kekayaan serta gengsi melalui jenis mobil yang

dikemukakan, gaya pakaian, atau melalui tingkah laku yang mengagumkan.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*self actualization needs*).

Setelah empat kebutuhan dasar telah terpenuhi, maka munculah kebutuhan selanjutnya, yakni kebutuhan meta yang berupa kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengaktualisasikan dirinya. Kebutuhan ini mendorong manusia untuk bangkit dari kekalahan dan mengaktualisasi diri dengan berbagai tingkah laku seperti membaca, belajar, latihan dan lainnya. Kepuasan pada kebutuhan ini melibatkan lebih banyak persyaratan dan lebih kompleks dibanding kepuasan pada tingkat yang lebih rendah. Usaha untuk memperoleh aktualisasi diri memerlukan prasyarat semua kebutuhan yang lebih rumit dan cangih dibanding usaha mendapat makanan.

Setiap kebutuhan di atas memerlukan kondisi sosial eksternal, ekonomi dan politik yang mendukung. Dengan adanya kebebasan ekonomi atau tidak ada masalah ekonomi, seseorang dapat dengan mudah memunculkan perilaku makan, mencari keamanan baik secara sosial maupun keamanan fisik, dan harta benda, maupun memperoleh rasa cinta dan aktualisasi diri.

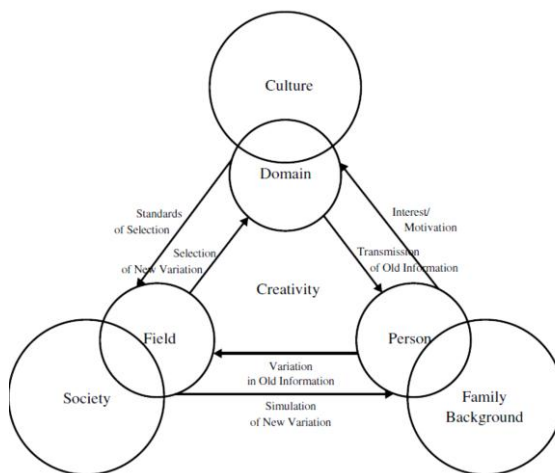
Setiap orang yang mengaktualisasikan diri menunjukkan pendekatan yang kreatif untuk hidup, kebajikan tidak berarti terbatas pada artis atau jenius. Seorang ibu rumah tangga mengaktualisasikan dirinya dengan menemukan cara-cara baru dalam mempersiapkan dan melayani makan keluarganya sehingga mengubah meja makan menjadi kenikmatan visual dan kuliner. Maslow memperingatkan bahwa aktualisasi diri adalah masalah derajat, bukan hubungan. Pada saat mengaktualisasi diri mungkin orang akan menampilkan kelemahan seperti kekejaman, kekasaran, ledakan marah, kekonyolan, kejengkelan, atau kebosanan. Sebaliknya, individu yang kurang sehat mungkin pada saat tertentu mencapai momen yang mendekati pengalaman puncak. Aktualisasi diri ditandai dengan tampilan yang jauh lebih dewasa, perilaku membantu, kreativitas, kebahagiaan, dan kebijaksanaan yang banyak sehingga individu mampu memberikan harapan yang berbeda untuk berbagai jenis perselisihan.

1.3. Teori Csikszentmihalyi

Csikszentmihalyi (1996) menyatakan pada dasarnya individu yang kreatif memang memiliki kepribadian yang lebih kompleks dibandingkan dengan orang lain. Jika kepribadian manusia biasa pada umumnya memiliki kecenderungan ke arah tertentu, maka kepribadian orang kreatif terdiri atas sifat-sifat berlawanan yang terus-menerus “bertarung”, tetapi di sisi lain juga hidup berdampingan dalam satu tubuh.

Sistem model kreativitas adalah pertemuan pendekatan yang diusulkan oleh Csikszentmihalyi (1996, 1999). Pendekatan sistem ini mempertimbangkan dimensi sosial dan budaya kreativitas, bukan hanya melihat kreativitas sebagai proses psikologis individualistis tetapi mempelajari interaksi antara individu, domain dan lapangan (Csikszentmihalyi, 2014)

Sistem model kreativitas lebih tepat untuk menemukan kreativitas dalam hubungan antara domain bidang individual. Dalam sistem model kreativitas terdapat tiga paradigma, yaitu domain, lapangan dan orang. Dengan demikian, domain mengacu pada seperangkat aturan dan prosedur simbolik, lapangan mengacu untuk semua komunitas judisial dan orang mengacu pada agen kreatif. Jika orang yang bekerja pada domain dan ingin mengubahnya, dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.1. Sistem Model Kreativitas (Csikszentmihalyi, 2014)

Pada Gambar di atas, Csikszentmihalyi menjelaskan bahwa Sistem model kreativitas terdiri atas tiga bagian yaitu domain yang berakar pada budaya pada bidang masyarakat, dan individu dalam latar belakang pribadi. Ini memberikan analisis kreativitas berdasarkan transmisi informasi antara domain dan individual, stimulasi untuk hal-hal baru antara individu dan para pengkritik, dan akhirnya seleksi integrasi baru ke domain akan berubah.

Selain itu, Csikszentmihalyi (2014) memberikan sepuluh ciri-ciri antitesis yang sering hadir dalam orang-orang kreatif yang terintegrasi satu sama lain dalam ketegangan dialektis.

- a. Orang-orang kreatif memiliki tingkat energi yang tinggi, tetapi mereka juga membutuhkan waktu lama untuk beristirahat. Mereka tahan berkonsentrasi dalam waktu yang lama tanpa merasa jenuh dan lapar. Tetapi begitu sudah selesai, mereka juga dapat menghabiskan waktu sehari-hari untuk mengisi ulang tenaga mereka. Di mata orang luar, mereka jadi terlihat seperti orang termalas di dunia.
- b. Orang-orang kreatif pada umumnya juga cerdas, tetapi di sisi lain mereka tidak segan-segan untuk berpikir seperti orang bodoh dalam memandang persoalan. Daripada terpaku sejak awal pada satu macam penyelesaian (“cara yang benar”), mereka memulai pemecahan masalah dengan berpikir divergen (mengeluarkan sebanyak mungkin dan seberagam mungkin ide yang terpikir, tidak peduli betapa bodoh kedengarannya).
- c. Orang-orang kreatif adalah orang yang *playfull*, tetapi mereka juga penuh disiplin dan ketekunan, tidak seperti orang dewasa lainnya yang melihat dunia dengan penuh kecermatan. Orang-orang kreatif memandang bidang peminatan mereka seperti taman ria. Mereka melakukan pekerjaannya dengan begitu antusias sehingga terkesan seperti sedang bermain-main, padahal sebenarnya mereka juga bekerja keras mewujudkan pekerjaannya.
- d. Pikiran orang-orang kreatif selalu penuh imajinasi dan fantasi, tetapi mereka juga tidak lupa untuk tetap kembali ke realitas. Mereka mampu menghadirkan ide-ide gila yang belum pernah tercetus oleh manusia lain, tetapi yang membuat mereka bukan sekadar pemimpi di siang bolong adalah usaha mereka dapat menjembatani dunia

khayalan mereka dengan kenyataan sehingga orang lain dapat ikut mengerti dan menikmatinya.

- e. Orang-orang kreatif cenderung bersifat *introvert* dan *ekstrovert*. Pada kebanyakan orang, biasanya ada satu sifat yang cenderung lebih mendominasi perilaku sehari-hari, tetapi kedua sifat itu tampaknya muncul dalam porsi yang setara pada orang-orang kreatif. Mereka sangat menikmati, baik pergaulan dengan orang lain (terutama dengan orang-orang kreatif lain yang sehoobi) maupun dalam kesendirian ketika mengerjakan sesuatu.
- f. Orang-orang kreatif biasanya rendah hati, namun juga bangga akan pencapaiannya. Mereka sadar bahwa ide-ide mereka tidak muncul begitu saja, melainkan hasil olahan inspirasi dan pengetahuan yang diperoleh dari lingkungan dan tokoh-tokoh kreatif yang menjadi panutan mereka. Mereka juga terfokus pada rencana masa depan atau pekerjaan saat ini sehingga prestasi di masa lalu tidak begitu berarti bagi mereka.
- g. Orang-orang kreatif adalah androgini yaitu bahwa mereka mendobrak batas-batas yang kaku dari *stereotype gender* mereka. Laki-laki yang kreatif biasanya lebih sensitif dan kurang agresif dibandingkan dengan laki-laki lain yang tidak begitu kreatif, sedangkan perempuan yang kreatif juga lebih dominan dan kemauan dibandingkan perempuan pada umumnya.
- h. Orang-orang kreatif adalah pemberontak, tetapi pada saat yang sama mereka tetap menghargai tradisi lama. Tentu sulit menyematkan nilai kreativitas pada sebuah teori atau karya yang tidak mengandung sesuatu yang baru, tetapi orang-orang kreatif tidak ingin membuat sesuatu berbeda dari yang sudah ada. Ada unsur “perbaikan” atau “peningkatan” yang harus dipenuhi dan itu hanya dapat dilakukan setelah orang-orang kreatif cukup memahami aturan-aturan dasarnya untuk bisa menerobosnya.
- i. Orang-orang kreatif sangat bersemangat mendalami pekerjaannya, tetapi mereka juga dapat sangat objektif menilai hasilnya. Tanpa hasrat yang menggebu-gebu, mereka mungkin sudah menyerah sebelum sempat mewujudkan ide kreatif mereka yang sulit dinyatakan, tetapi mereka juga tidak dapat menghasilkan sesuatu

yang benar-benar hebat tanpa kemampuan untuk mengkritik diri dan karya sendiri secara habis-habisan.

- j. Orang-orang kreatif pada umumnya lebih terbuka terhadap hal-hal baru dan sensitif pada lingkungan. Sifat ini menyenangkan mereka (karena mendukung proses kreatif), tetapi juga membuat mereka sering gelisah dan bahkan menderita. Sesuatu yang tidak beres di sekitar mereka, kritik dan cemooh terhadap hasil karya, atau pencapaian yang tidak dihargai sebagaimana mestinya lebih mengganggu orang kreatif dari pada orang biasa.

1.4. *Componential Theory*

Teori *componential* kreativitas adalah model komprehensif dari komponen sosial dan psikologis yang diperlukan bagi seorang individu untuk menghasilkan karya kreatif. Teori ini didasarkan pada definisi kreativitas sebagai produksi ide atau hasil temuan yang baik dan tepat untuk beberapa tujuan. Dalam teori ini, empat komponen yang diperlukan untuk setiap respon kreatif. Tiga komponen dalam diri individu seperti domain keterampilan yang relevan, proses kreativitas yang relevan dan motivasi tugas intrinsik, sedangkan satu komponen berada di luar individu yaitu lingkungan sosial di mana individu bekerja (Amabile, 2008).

a. Komponen kreativitas

Dalam teori *componential*, pengaruh kreativitas mencakup tiga komponen dalam individu, yaitu domain keterampilan yang relevan (keahlian dalam domain yang relevan), proses kreativitas yang relevan (kognitif dan kepribadian proses kondusif untuk pemikiran baru), dan motivasi tugas (motivasi intrinsik untuk terlibat dalam aktivitas keluar dari kenikmatan atau rasa pribadi yang menantang). Komponen luar individu adalah lingkungan sekitarnya, khususnya lingkungan sosial.

Teori ini menetapkan bahwa kreativitas memerlukan gabungan dari semua komponen. Adapun kreativitas tertinggi adalah ketika orang termotivasi secara intrinsik dengan domain keahlian dan keterampilan yang tinggi dalam berpikir kreatif untuk bekerja di lingkungan yang baik dalam mendukung kreativitas.

1) Domain keterampilan yang relevan

Domain keterampilan yang relevan termasuk pengetahuan, keahlian, keterampilan teknis, kecerdasan dan bakat dalam domain tertentu digunakan dalam pemecahan masalah. Keterampilan ini terdiri atas bahan baku pada saat individu dapat menarik seluruh proses kreatif, unsur-unsur yang dapat menggabungkan untuk menciptakan kemungkinan tanggapan dan keahlian, di mana individu itu akan menilai kemungkinan kelayakannya.

2) Proses kreativitas yang relevan

Proses kreativitas yang relevan (awalnya disebut keterampilan kreativitas yang relevan) mencakup gaya dan karakteristik kepribadian kognitif yang kondusif untuk independen, pengambilan risiko, mengambil perspektif baru pada suatu masalah, gaya disiplin kerja, serta keterampilan dalam menghasilkan ide-ide. Proses-proses kognitif mencakup kemampuan yang luas dalam menggunakan kategori yang fleksibel untuk mensintesis informasi serta kemampuan untuk keluar dari persepsi dan kinerja *scripts*, sedangkan proses kepribadian mencakup disiplin diri dan toleransi terhadap ambiguitas.

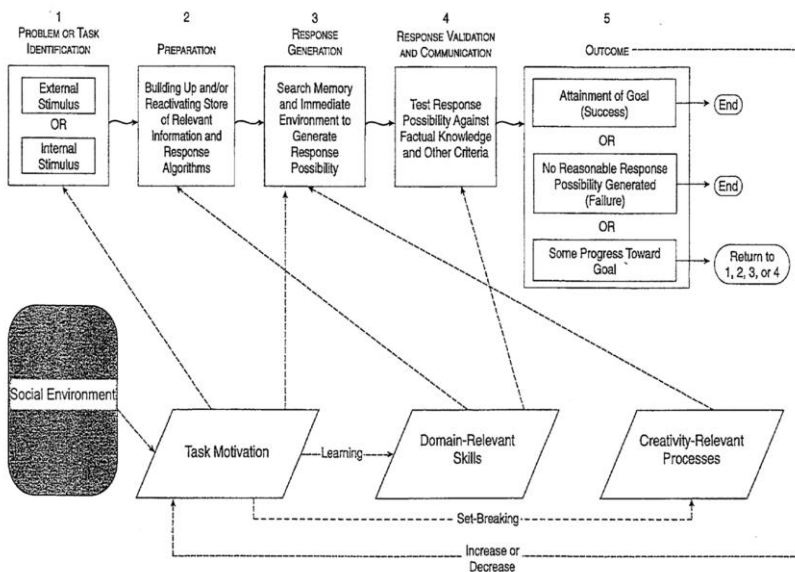
3) Motivasi tugas intrinsik

Motivasi tugas intrinsik adalah motivasi untuk melakukan tugas atau memecahkan masalah dengan melibatkan pribadi yang menantang atau yang memuaskan. Motivasi ekstrinsik timbul berdasarkan kontrak untuk mendapatkan imbalan, pengawasan, kompetisi, evaluasi atau persyaratan untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu. Sebuah ajaran utama teori *componential* adalah prinsip motivasi intrinsik kreativitas, yaitu bahwa orang-orang sangat kreatif ketika mereka merasa termotivasi terutama oleh kepentingan, kenikmatan, kepuasan, dan tantangan dari pekerjaan itu sendiri, dan bukan oleh motivator ekstrinsik. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa motivator ekstrinsik yang menonjol dapat melemahkan motivasi intrinsik. Ada atau tidak adanya mereka di lingkungan sosial adalah sangat penting.

4) Lingkungan sosial

Lingkungan sosial merupakan komponen luar lingkungan kerja. Ini termasuk semua motivator ekstrinsik yang telah

ditunjukkan untuk melemahkan motivasi intrinsik, serta sejumlah faktor lain dalam lingkungan yang dapat berfungsi sebagai hambatan atau sebagai stimulan untuk motivasi intrinsik dan kreativitas. Penelitian dalam pengaturan organisasi telah mengungkapkan sejumlah faktor lingkungan kerja yang dapat menghambat kreativitas, seperti norma-norma yang mengkritik ide-ide baru, masalah politik dalam organisasi, penekanan pada status quo, konservatif, sikap antara manajemen puncak dan tekanan waktu yang berlebihan. Faktor-faktor lain yang dapat merangsang kreativitas, seperti tantangan positif dalam pekerjaan, tim kerja yang kolaboratif, *diversely* terampil, ide yang terfokus, kebebasan dalam melaksanakan pekerjaan, supervisor yang mendorong pengembangan ide-ide baru, manajemen puncak yang mendukung inovasi melalui kreativitas yang diartikulasikan untuk mendorong visi serta melalui pengakuan untuk pekerjaan kreatif, mekanisme untuk mengembangkan ide-ide baru dan norma-norma aktif berbagi ide di seluruh bagian organisasi.



Gambar 1.2. *Componential Theory*

T. M. Amabile, *Creativity in Context* (1996). Boulder, CO: Westview Press (1996). Copyright 1996 by Westview Press. Reprinted by permission

b. Komponen Kreativitas dalam Konteks

Elemen dasar teori *componential* dan proses kreatif itu serupa dalam agregat untuk teori-teori kreativitas dalam studi psikologi dan organisasi, meskipun dengan penekanan dan mekanisme yang berbeda. Pada intinya, semua teori kreativitas terkini bergantung pada definisi kreativitas sebagai kombinasi baru dan kesesuaian. Kebanyakan teori menggambarkan proses seorang individu menghasilkan ide-ide kreatif yang sebagian besar mencakup keterampilan, elemen motivasi, dan lingkungan sosial.

Teori *componential* mempunyai kekhasan dalam beberapa hal yaitu (a) lingkup yang relatif komprehensif, meliputi keterampilan dan motivasi dalam diri individu serta lingkungan sosial eksternal; (b) spesifikasi dari pengaruh komponen yang ada pada setiap tahap dari proses kreatif; (c) penekanannya pada lingkungan sosial dan pengaruh lingkungan pada individu yang terlibat dalam proses kreatif, terutama motivasi intrinsik individu. Selain itu, tidak seperti teori kreativitas berbasis psikologis lainnya, bahwa teori *componential* diperluas untuk menggambarkan proses inovasi organisasi. Ekspansi ini didasarkan pada definisi inovasi sebagai keberhasilan pelaksanaan ide-ide kreatif dalam sebuah organisasi. Dengan demikian, pada tahapan berikutnya teori ini menjadi benar-benar multilevel, meliputi kreativitas dalam satu individu, tim, dan seluruh organisasi.

Satu kekurangan dari teori *componential*, sebagaimana diterapkan pada organisasi adalah hanya berfokus pada faktor-faktor dalam sebuah organisasi. Kegagalannya terletak pada munculnya kekuatan-kekuatan luar, seperti preferensi konsumen, fluktuasi ekonomi, dan terbatasnya kelengkapan teori dalam bentuk yang sekarang. Selain itu, teori ini tidak memasukkan pengaruh dari lingkungan fisik pada kreativitas. Meskipun demikian, penelitian terbaru menunjukkan bahwa lingkungan fisik memiliki pengaruh yang lebih lemah pada kreativitas daripada lingkungan organisasi sosial.

1.5. Teori Model Interaksi

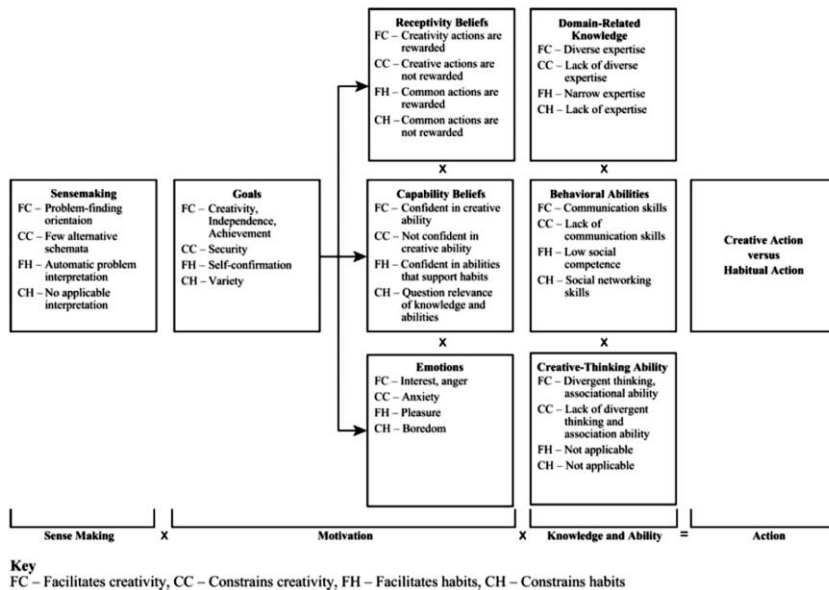
Fokus utama dari literatur kreativitas adalah ditemukannya atribut pribadi yang memfasilitasi atau menghambat kinerja kreatif individu.

Faktor-faktor ini merupakan pengaruh dari upaya yang disengaja untuk menghasilkan variasi relatif terhadap domain tertentu. Pengaruh pada tindakan kreatif dan kebiasaan dapat direpresentasikan dalam unit analisis umum yang disebut episode perilaku (Ford, 1987). Episode perilaku adalah "irisasi hidup" yang membentuk pengalaman seseorang. Mereka diarahkan dari beberapa tujuan atau hasil yang diinginkan, terjadi dalam konteks tertentu, dan memiliki awal dan akhir. Mereka dapat berakhir dalam tiga cara yaitu ketika tujuan tercapai, ketika seseorang terganggu lagi oleh tujuan, atau ketika tujuan diyakini tak terjangkau (Amabile, 1983).

Ford (1996) mengusulkan model interaksi, bahwa pengetahuan dan kemampuan seperti yang disebutkan oleh Amabile dikalikan dengan motivasi dan rasa dapat membuat faktor yang mampu memprediksi sejauh mana tindakan kreatif individu diambil. Menurut teori ini, hasil tindakan merupakan pengaruh gabungan dari olah rasa, motivasi, pengetahuan, dan kemampuan. Perkalian antara tiga proses ini, dan orang-orang di antara faktor-faktor dalam setiap proses, dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa interaksi antara pengaruh ini sering kali rumit dan nonlinear. Interaksi dijelaskan pada gambar berikut yang menyiratkan bahwa jika salah satu dari proses-proses ini adalah kurang dalam kaitannya dengan perilaku tertentu, maka dapat membuat proses lain yang mendukung perilaku menjadi tidak berdaya. Misalnya, kurangnya kemampuan berpikir kreatif dapat menggagalkan pengaruh fasilitatif dari faktor-faktor lainnya.

Pola interaksi menguatkan dugaan bahwa jalan untuk bertindak kreatif penuh dengan kendala potensial. Namun, dari sisi positifnya, itu juga menunjukkan bahwa kebiasaan dapat diatasi oleh gangguan strategis tunggal selama episode perilaku. Sebagaimana dibahas sebelumnya, menurut teori ini, tindakan kreatif dan kebiasaan secara konseptual adalah independen.

Gambar berikut merupakan penjelasan komprehensif dari proses individual yang memengaruhi kreativitas.



Gambar 1.3. Gambaran komprehensif dari proses individual yang memengaruhi kreativitas

a. *Sensemaking*

Individu terus-menerus terlibat dalam proses *sensemaking*, yang mencerminkan interaksi timbal balik untuk mencari informasi, makna anggapan, dan tindakan (Gioia dan Chittipeddi, 1991). Proses *sensemaking* dipandu oleh skema yang memaksakan makna dan struktur informasi dalam rangka memfasilitasi pemahaman dan tindakan (Gioia, 1986). Skema tersebut dikembangkan berdasarkan fitur-fitur umum dari contoh yang relevan (Lord & Foti, 1986), dan mereka menjadi lebih abstrak, kompleks serta mulai diorganisasi sebagai pengalaman yang berulang (Fiske & Taylor, 1984).

Kejadian perilaku adalah skema blok bangunan, mereka memandu interpretasi serta tindakan dalam kejadian perilaku baru yang lebih menyempurnakan skema. Skema terorganisasi dengan baik, berdasarkan pada fitur umum dari kejadian perilaku, memfasilitasi pengenalan interpretasi kebiasaan dan tindakan pada keadaan keluarga, bahkan dalam menghadapi ambiguitas substansial (Fiske & Taylor, 1984). Selama pengguna pengolahan informasi dikendalikan, maka perilaku dapat berfungsi untuk membatasi

kejadian interpretasi kebiasaan dan tindakan, tetapi tidak akan memfasilitasi kreativitas (Lord & Foti, 1986).

Kelangkaan penelitian kreativitas itu telah digunakan untuk meneliti interaksi antara individu dan situasi (Amabile, 1983a). Relatif sedikit upaya empiris atau konseptual telah difokuskan pada proses interpretatif ini. Namun, penelitian tentang penemuan masalah telah menunjukkan pentingnya proses interpretatif dan perbedaan individual telah teridentifikasi dengan cukup efektif untuk memprediksi kreativitas (Dillon, 1982; Getzels & Csikszentmihalyi, 1976).

b. *Motivation*

Proses *sensemaking* biasanya menimbulkan niat dan harapan mengenai efektivitas kesesuaian serta kemungkinan dari tindakan masa depan. Tujuan yang diperlukan untuk mengatur perilaku yang disengaja memainkan peran utama dalam menjelaskan motivasi seseorang untuk mencoba tindakan atau kebiasaan kreatif. Tujuan menimbulkan harapan yang relevan dan emosi yang lebih memudahkan atau menghambat motivasi individu. Oleh karena itu, harapan seseorang dan emosi yang terkait dengan kreativitas akan memiliki pengaruh, kecuali seseorang sengaja mengejar tindakan kreatif (proses evolusi dapat menyebabkan tindakan yang mengarah pada keinginan yang berorientasi pada kebiasaan untuk dianggap kreatif, tetapi ini mungkin perkecualian yang jarang terjadi). Motivasi merupakan keseluruhan untuk melakukan tindakan tertentu yang ditentukan oleh interaksi antara tujuan, harapan yang terkait dengan keinginan mereka dan emosi (Locke & Latham, 1990). Kekurangan yang serius dalam satu proses (misalnya, keyakinan pada kemampuan yang rendah) dapat efektif menggagalkan pengaruh positif dari proses motivasi lain (Vroom, 1964).

c. *Goals*

Tujuan seseorang merupakan kepentingan atau keinginan yang mewakili hasil yang diinginkan, berfungsi untuk mengatur perhatian dan tindakan. Sejauh kreativitas ini kurang menonjol pada tujuan yang menonjol selama peristiwa perilaku, maka beberapa skema akan berisi kreativitas sebagai pencarian yang relevan. Oleh karena itu, beberapa proses *sensemaking* akan menimbulkan keinginan untuk melakukan pekerjaan kreatif. Namun, para peneliti telah menemukan

beberapa kepentingan pribadi terkait dengan kinerja kreatif dalam konteks organisasi dan profesional.

Penelitian yang dilakukan oleh *Institute of Personality Assessment and Research* (IPAR), mencerminkan pendekatan kepribadian untuk memprediksi kreativitas. Namun, dalam unit analisisnya digunakan peristiwa perilaku yang digunakan di sini. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepentingan dalam kreativitas, berbagai kemandirian, prestasi, dan keunggulan berhubungan dengan kinerja kerja kreatif.

Selanjutnya, penelitian tentang inovator (Kirtton, 1980, 1989) telah menunjukkan bahwa mereka menghargai kreativitas lebih daripada rekan-rekan mereka dalam pengaturan organisasi. Sampai-sampai kejadian pada organisasi yang jarang mendorong niat orang untuk kreatif, kinerja kreatif sebagian besar berasal dari orang-orang yang secara pribadi tertarik dalam tindakan kreatif (Amabile, 1983).

d. *Receptivity beliefs*

Harapan ini mencerminkan pemetaan individu dari proses seleksi yang diterapkan. Keyakinan ini mengenai penerimaan untuk tindakan kreatif serta secara konseptual mirip dengan keyakinan yang menjadi perantaranya (Vroom, 1964). Bagi banyak orang, perilaku dengan konsekuensi positif membangun penerimaan keyakinan yang menguntungkan. Untuk itu perilaku tertentu, lebih mungkin terjadi pada waktu yang akan datang. Sejauh kebiasaan perilaku membawa penguatan positif, maka hal itu akan difasilitasi oleh keyakinan penerimaan yang positif. Kreativitas juga dapat difasilitasi oleh harapan orang yang diambil dari keberhasilan sebelumnya, tetapi mereka yang telah menderita akibat hal yang buruk atau membayangkan penolakan atau hukuman dari tindakan kreatif, maka mereka akan enggan untuk melakukan upaya tersebut.

Namun demikian, beberapa keyakinan penerimaan telah memfasilitasi tindakan kreatif. Temuan penelitian biasanya digambarkan sebagai karakteristik pengaturan tujuan organisasi. Mungkin lebih bermakna untuk melihat langkah-langkah mereka secara subjektif terhadap penerimaan keyakinan karena mereka pada umumnya ditimbulkan melalui metodologi laporan diri. Dari literatur

ini, orang menemukan bahwa harapan masyarakat (berdasarkan pengalaman dari kejadian perilaku sebelumnya) yang berkaitan dengan jaringan komunikasi yang efektif, adil, imbalan yang berorientasi hasil, dan sumber daya yang memadai terkait dengan kinerja kreatif. Umumnya hal ini toleran terhadap ambiguitas yang ditunjukkan untuk meningkatkan kreativitas masyarakat.

e. *Capability beliefs*

Keyakinan pada kemampuan adalah harapan masyarakat tentang kemampuan mereka untuk berhasil melakukan perilaku tertentu (misalnya, tindakan kreatif) selama waktu tertentu. Pada tingkat abstraksi yang lebih tinggi, kepercayaan ini sering disebut sebagai *self efficacy*, percaya diri, atau harga diri (Bandura, 1986). Keyakinan pada kemampuan yang berhubungan dengan kebiasaan sukses cenderung sangat menguntungkan dan membuat tindakan kebiasaan yang sangat menarik. Namun, keyakinan pada kemampuan positif yang kuat juga dapat memfasilitasi kreativitas masyarakat. Sebagian peneliti menyatakan bahwa kinerja kreatif telah disusun dari harapan-harapan secara luas dalam hal kepercayaan diri. Beberapa penulis telah menemukan bahwa keyakinan pada kemampuan yang lebih spesifik yang mencerminkan kreatif diri juga memfasilitasi tindakan kreatif.

f. *Emotions*

Emosi memberikan informasi evaluatif dan pasokan energi untuk perilaku termotivasi. Biasanya emosi ditimbulkan oleh harapan kejadian masa depan. Oleh karena itu, emosi adalah interpretasi kognitif orang dengan perasaan kegembiraan yang mendalam, ketakutan, kepentingan, kebencian, dan sebagainya. Profesional kreatif telah ditemukan menjadi terbuka untuk pengalaman emosional dan ekspresi serta juga telah dicatat untuk produktivitas dan tingkat energi yang tinggi (Simonton, 1977). Temuan ini menyiratkan individu yang kreatif menemukan bahwa pekerjaan mereka menarik, menyenangkan, dan relatif tidak membahayakan.

Kebiasaan efektif juga cenderung memperoleh beberapa derajat kesenangan, tetapi mereka mungkin efektif menghindari emosi negatif. Penelitian tambahan menunjukkan bahwa iklim emosional yang secara keseluruhan disediakan oleh budaya positif

memengaruhi kreativitas. Iklim ini dapat berfungsi untuk menghilangkan emosi negatif sehingga memberikan "zona nyaman" yang diperlukan untuk mendukung penyimpangan dari tindakan rutin yang sah.

g. *Knowledge and ability*

Salah satu aksioma tertua di dalam manajemen adalah bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sebuah formula yang lebih komprehensif seperti yang ditawarkan pada Gambar di atas mungkin mengusulkan bahwa tindakan kreatif adalah fungsi dari *sensemaking*, motivasi, dan kemampuan.

h. *Domain-related knowledge*

Pengetahuan seseorang adalah domain penting untuk kinerja kreatif (Amabile, 1983a) dan telah dicatat sebagai prasyarat untuk bertindak dalam domain kreatif (Amabile, 1988; Simon, 1986). Ketika menghasilkan pengetahuan yang beragam, maka individu dapat meningkatkan kemampuannya untuk memperoleh pengetahuan baru serta dapat memanfaatkan pengetahuan dengan cara yang kreatif (Cohen & Levinthal, 1990). Namun, keahlian yang terlalu sempit dan sangat terorganisasi juga dapat memfasilitasi kebiasaan perilaku (Simonton, 1983). Kecerdasan seseorang juga dapat memfasilitasi kinerja kreatif, tetapi mungkin kurang memiliki dampak yang tinggi (Barron & Harrington, 1981).

i. *Behavioral abilities*

Meskipun jarang disebutkan dalam risalah tentang kreativitas, kemampuan perilaku dapat memfasilitasi tindakan kreatif, terutama pentingnya domain kinerja adalah penting. Dalam domain sosial yang dipertimbangkan adalah bahwa bakat yang paling penting adalah dengan melibatkan kemampuan seseorang untuk berkomunikasi di dalam dan di seluruh domain. Jaringan sosial dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengumpulkan dukungan serta sponsor untuk merealisasikan ide. Pengetahuan tentang isi dan struktur dari domain yang berbeda, kontak terpercaya dari beberapa bidang, keterampilan komunikasi yang memfasilitasi pertukaran di dalam dan di bidang tertentu dapat dianggap sebagai kemampuan yang mungkin unik serta penting untuk kreativitas organisasi.

j. *Creative thinking abilities*

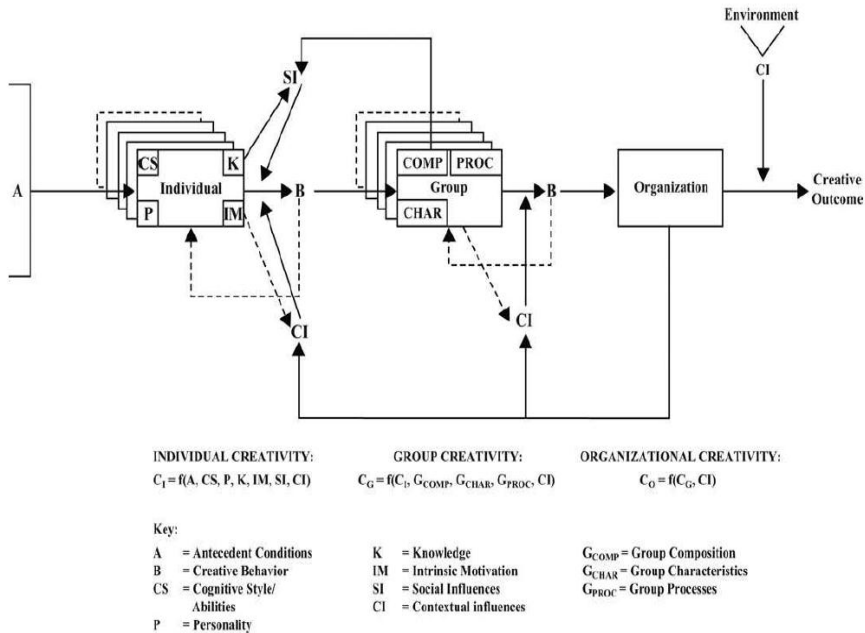
Kemampuan berpikir kreatif adalah hanya salah satu dari banyak pendukung untuk bertindak kreatif. Namun demikian, tanpa kemampuan, upaya seseorang untuk termotivasi pada tindakan kreatif mungkin gagal. Kemampuan kreatif yang paling sering diteliti adalah pemikiran dan keterampilan divergen (Barron & Harrington, 1981). Kemampuan berpikir divergen membantu seorang individu untuk menghasilkan banyak solusi alternatif untuk masalah yang berakhir terbuka. Kemampuan asosiasi menyediakan sarana untuk menghasilkan atau mengidentifikasi asosiasi yang tidak biasa. Menggunakan analogi dan metafora dapat memberikan jalan yang sangat berguna untuk memecahkan masalah.

1.6. Model Woodman dan Schoenfeldt

Model ini menunjukkan bahwa kreativitas adalah produk kompleks perilaku seseorang dalam situasi tertentu. Situasi ini ditandai oleh pengaruh kontekstual dan sosial yang baik serta memfasilitasi atau menghambat prestasi kreatif. Pengaruh ini memprovokasi kedua sifat kognitif dan nonkognitif serta kecenderungan dalam individu yang dapat menyebabkan tindakan kreatif. Model ini menggabungkan unsur kepribadian, kognitif, dan psikologi sosial serta berfokus pada tingkat kreativitas individu. Woodman dkk. (1993) menambahkan komponen tambahan untuk model ini untuk mengekspresikan kreativitas organisasi.

Woodman dan Schoenfeldt (1989, 1990) telah mengusulkan model interaksionis perilaku kreatif pada tingkat individu. Dalam model ini, mereka menyarankan bahwa kreativitas adalah produk yang kompleks dari perilaku seseorang dalam situasi tertentu. Situasi ini dicirikan dalam hal pengaruh kontekstual dan sosial baik yang memfasilitasi ataupun menghambat prestasi kreatif. Orang tersebut dipengaruhi oleh berbagai kondisi anteseden, serta menghadirkan baik kemampuan kognitif maupun sifat-sifat nonkognitif. Model interaksionis ini menyediakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan unsur-unsur penting dari kepribadian (Woodman, 1981), kognitif (Hayes, 1989), dan psikologi sosial (Amabile, 1983) tentang kreativitas.

Gambar berikut menyediakan gambaran konseptual untuk perspektif interaksionis pada kreativitas organisasi.



Gamabar 1.4. Model Woodman dan Schoenfeldt

Gambar ini pada dasarnya memperluas model Woodman dan Schoenfeldt (1989) tentang perilaku kreatif dalam konteks sosial. Perilaku kreatif peserta organisasi adalah interaksi orang pada situasi yang kompleks dengan dipengaruhi oleh peristiwa masa lalu serta aspek penting dari situasi saat ini. Di dalam individu, baik kognitif (pengetahuan, keterampilan kognitif, dan kognitif gaya / preferensi) dan nonkognitif (misalnya, kepribadian) aspek pikiran terkait dengan perilaku kreatif. Jadi, kreativitas individu merupakan fungsi dari kondisi anteseden, gaya kognitif dan kemampuan (misalnya, berpikir divergen, kelancaran ideasional), faktor kepribadian (misalnya, harga diri, *locus of control*), pengetahuan yang relevan, motivasi, pengaruh sosial (misalnya, fasilitasi sosial, penghargaan sosial), dan pengaruh kontekstual (misalnya, lingkungan fisik, tugas dan kendala waktu).

Gambar 1.4 juga menunjukkan bahwa dasar pemikiran perilaku merupakan interaksi yang kompleks dari orang dan situasi yang diulang

pada setiap tingkat organisasi sosial. Artinya, kreativitas kelompok merupakan fungsi dari perilaku kreatif individu sebagai masukan interaksi dari individu-individu yang terlibat (misalnya, komposisi kelompok), karakteristik kelompok (misalnya, norma, ukuran, tingkat kekompakan), proses kelompok (misalnya, pendekatan untuk pemecahan masalah), dan pengaruh kontekstual (misalnya, organisasi yang lebih besar, karakteristik tugas kelompok).

Kreativitas organisasi adalah fungsi dari *output* komponen kreatif kelompok dan pengaruh kontekstual (budaya organisasi, sistem *reward*, keterbatasan sumber daya, lingkungan yang lebih besar di luar sistem, dan sebagainya). *Output* kreatif yang umum (produk baru, jasa, ide, prosedur, dan proses) untuk seluruh sistem berasal dari mosaik yang kompleks dari individu dan kelompok. Karakteristik dan perilaku organisasi terjadi dalam pengaruh situasional yang menonjol (baik kreativitas yang menghambat maupun yang dapat meningkatkan) yang ada pada setiap tingkat organisasi sosial.

a. *Individual creativity*

Kreativitas telah didefinisikan sebagai sebuah penilaian kebaruan dan kegunaan (nilai) sesuatu (Bailin, 1988; Ford, 1996; Mumford & Gustafson, 1988). Penelitian psikologis tentang kreativitas cenderung berfokus pada individu dan faktor intra-individu (motivasi; Amabile, 1982). Woodman dan Schoenfeldt (1989) berpendapat bahwa kreativitas individu merupakan fungsi dari *antecedent conditions, personality factors, cognitive factors, intrinsic motivation* dan *knowledge*.

1) *Antecedent conditions*

Banyak penelitian awal pada kreativitas ditandai dengan katalog dari informasi biografi dan sejarah tentang pencipta terkemuka Genius Herediter Galton (1869) yang membuat *prototipe* untuk pendekatan *historiometric*. Karya ini diikuti oleh studi yang berusaha mengatalogkan latar belakang biografi pencipta besar. Metodologi perkembangan oleh Simonton (1975) membantu untuk memajukan pendekatan ini. Simonton (1986) menganalisis 50 karakteristik biografis dari 315 individu dengan katalog unggulan oleh Goertzel (1978). Hasil penelitian menunjukkan set spesifik variabel biografi yang memiliki asosiasi diferensial dengan

prestasi kreatif bergantung pada daerah prestasi. Penelitian tentang biografi pencipta terkemuka menyebabkan beberapa upaya untuk mengembangkan persediaan biografi empiris untuk memprediksi kreativitas (Schaefer & Anastasi, 1968). Namun, upaya empiris yang memasukkan langkah-langkah ini menghasilkan kompleksitas faktorial yang membuat teori tentang hubungan antara data latar belakang dan kreativitas hampir mustahil, dan kunci yang berbeda harus dibangun untuk berbagai jenis kreativitas (Barron & Harrington, 1981).

Singh (1986) menunjukkan bahwa data kepribadian berinteraksi dengan data biografi untuk memprediksi kreativitas. Dengan demikian, pekerjaan lebih lanjut pada pengembangan data biografi mungkin berguna dari sudut pandang untuk mengklarifikasi kesenjangan dalam pengetahuan tentang penekanan situasional dan reaksi diferensial faktor situasional (Barron & Harrington, 1981). Model interaksionis merupakan kondisi yang memengaruhi kepribadian dan karakteristik kognitif individu, serta sampai batas tertentu mereka mungkin menentukan situasi saat ini ketika individu menemukan dirinya sendiri (Woodman & Schoenfeldt, 1989).

2) *Personality factors*

Penelitian tentang hubungan kepribadian dengan kreativitas telah tersedia dalam beragam rangkaian temuan dan sebagian pada bidang tertentu dalam penelitian kreativitas (Barron & Harrington, 1981). Sebuah inti dari ciri-ciri kepribadian yang cukup stabil di bidang ini telah muncul dari lingkup yang berbeda. Karakter ini termasuk "penilaian tinggi dari kualitas estetik dalam pengalaman, kepentingan yang luas, kompleksitas, energi yang tinggi, independensi penilaian, otonomi, intuisi, kepercayaan diri, kemampuan untuk mengakomodasi sifat, tampaknya berlawanan atau bertentangan dalam diri konsep seseorang, serta rasa yang kuat dari diri kreatif" (Barron & Harrington, 1981). Amabile (1988) menyatakan bahwa sifat ketekunan, rasa ingin tahu, energi, dan kejujuran intelektual secara konsisten diidentifikasi oleh para ilmuwan R&D sebagai hal yang penting untuk kreativitas. Selain itu, sejumlah studi telah menunjukkan bahwa orang yang sangat

kreatif cenderung memiliki *internal locus of control* (Woodman & Schoenfeldt, 1989).

Meskipun peneliti secara umum telah menyatakan bahwa kepribadian terkait dengan kreativitas (Martindale, 1989; Runco & Albert, 1990), tetapi upaya untuk mengembangkan prediksi kepribadian kinerja kreatif dalam organisasi lebih berguna daripada awal pendekatan teori sifat yang digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan. Namun, meskipun jauh melampaui fokus hanya pada aktor individu, teori harus tetap mempertahankan penghargaan untuk orang kreatif sebagai penjelasan parsial untuk kreativitas dalam pengaturan sosial yang kompleks.

3) *Cognitive factors*

Para peneliti telah mengidentifikasi sejumlah kemampuan kognitif yang berhubungan dengan kreativitas. Carrol (1985) menemukan bahwa delapan faktor semua kategori tinggi pada faktor produksi ide, yaitu kelancaran asosiatif, kelancaran ekspresi, kelancaran figural, kefasihan ideasional, kefasihan pidato, kefasihan dalam berbahasa, kefasihan dalam praktik ideasional, dan orisinalitas. Selain itu, bidang kebergantungan juga berhubungan dengan kreativitas.

Orang dengan independensi tinggi mampu menganalisis aspek-aspek yang relevan dari situasi tanpa terganggu oleh aspek yang relevan, sedangkan orang-orang lapangan kesulitan untuk memisahkan aspek yang kurang penting (Witkin, Dyk, Paterson, Goodenough, & Karp, 1962). Guilford (1977, 1984), dalam karyanya pada struktur intelijen telah mengidentifikasi kelancaran proses kognitif, fleksibilitas, orisinalitas dan elaborasi adalah penting untuk produksi pemikiran divergen. Guilford (1983) membahas peran kemampuan transformasi dalam kreativitas dan menyarankan bahwa disposisi seseorang terhadap penerapan kemampuan intelektual untuk mencari transformasi adalah dimensi umum dari gaya kognitif.

Produksi divergen telah lama dianggap kunci kognitif untuk kreativitas dan terus menjadi pertimbangan utama dalam penelitian kreativitas. Basadur, Graen dan Green (1982)

mendalikankan aplikasi berurutan (berpikir divergen) dan berpikir konvergen melalui tahapan temuan masalah, simpulan solusi dan implementasi solusi.

Jadi, bagi orang yang kreatif untuk dapat menghasilkan produk yang berguna secara sosial, maka berpikir divergennya harus bekerja sama dengan pemikiran konvergen. Basadur dan Finkbeiner (1985) mengembangkan ukuran survei sikap terhadap gagasan dan berpikir konvergen yang digunakan dalam penelitian tentang pemecahan masalah organisasi. Baru-baru ini, Basadur, Wakabayashi, dan Graen (1990) menunjukkan secara empiris bahwa pelatihan anggota organisasi dalam berpikir kreatif disebabkan oleh perbaikan yang positif dalam sikap yang terkait dengan pemikiran divergen. Jika pelatihan tersebut disebabkan oleh pergeseran dalam keterampilan kognitif (misalnya, berpikir divergen) dan sikap terhadap penggunaan keterampilan (yaitu, gaya kognitif) maka dapat terkait dengan hasil yang kreatif. Hubungan ini akan memiliki implikasi penting untuk organisasi.

Pengaruh kemampuan gaya kognitif menyarankan titik integrasi antara perbedaan individu dengan pengaruh sosial dan kontekstual. Campbell (1960) menyarankan model mengenai kreativitas adalah bagian dari proses umum di mana orang memperoleh pengetahuan baru. Proses ini didasarkan pada pembelajaran *trial and error* yaitu (a) beberapa mekanisme memperkenalkan variasi seperti asosiasi yang mungkin berbeda; (b) proses seleksi yang konsisten memungkinkan pemilihan kombinasi asosiasi tertentu; (c) beberapa mekanisme yang ada digunakan untuk melestarikan dan mereproduksi variasi yang dipilih. Banyak perbedaan individu yang disebutkan di atas mungkin memengaruhi masing-masing mekanisme generatif. Namun, variabel kontekstual dan sosial juga dapat memengaruhi proses. Misalnya, tekanan sosial terhadap kesesuaian dapat mengurangi variasi yang diijinkan atau berpegang kaku pada algoritma untuk evaluasi hubungan yang mungkin bias.

Dalam hal yang sama, Hogarth (1987) mengemukakan bahwa banyak kreativitas menghasilkan penjelasan atau menentukan penyebab. Hogarth (1987) membahas empat

komponen penalaran kausal yang relevan dengan kreativitas yaitu (a) bidang kausal yang menyediakan konteks dimana penilaian dibuat; (b) isyarat untuk kausalitas sebagai indikator yang tidak sempurna dari ada atau tidak adanya kausal hubungan; (c) strategi tepat untuk menggabungkan lapangan dan isyarat dalam penilaian penyebab; (d) peran penjelasan alternatif. Perhatikan bahwa dua dari empat komponen kontekstual ini adalah bidang kausal dan isyarat untuk kausalitas, sedangkan dua komponen kognitif yaitu, strategi menghakimi dan generasi penjelasan kausal alternatif.

Sawyer (1990) menunjukkan bahwa ketidakpastian dalam hubungan sebab-akibat yang ditimbulkan melalui ambiguitas kontekstual dan prediktabilitas rendah akan menyebabkan orang mengikuti strategi status quo alokasi sumber daya, bahkan ketika mereka menggunakan strategi yang jelas suboptimal. Namun, dalam pekerjaan berikutnya, tampaknya kontekstual memberikan kebebasan untuk mengeksplorasi hubungan kausal alternatif (Sawyer, 1991).

Pekerjaan Sawyer konsisten dengan pendekatan penilaian sosial dari Hammond, Stewart, Brehmer, dan Steinmann (1986), yang mengidentifikasi suatu proses ketika individu dan kelompok dapat memahami hubungan sebab-akibat dalam lingkungan. Kekuatan penalaran kausal yang berfungsi untuk membatasi perhatian dapat membatasi isyarat ke kausalitas yang tersedia, kaku untuk mendefinisikan strategi yang diterima, memberikan sanksi negatif untuk kegagalan baik dari dalam individu ataupun dari konteks sosial.

4) *Intrinsic motivation*

Orientasi motivasi intrinsik telah didalilkan oleh banyak peneliti sebagai elemen kunci dalam kreativitas (Amabile, 1990; Barron & Harrington, 1981). Simon (1967) mendalilkan bahwa fungsi utama motivasi adalah kontrol perhatian. Pada saat ini memang banyak penelitian terhadap motivasi dalam industri yang difokuskan pada *self regulation attentional* (Kanfer, 1990). Kanfer & Ackerman, (1989) menyarankan bahwa tujuan memengaruhi motivasi melalui mekanisme *self-regulatory*.

Intervensi motivasi seperti evaluasi dan sistem *reward* dapat memengaruhi motivasi intrinsik terhadap tugas kreatif, karena mereka mengalihkan perhatian dari aspek heuristik berupa tugas kreatif menuju aspek teknis atau aturan yang terikat kinerja tugas. Amabile (1979) menunjukkan bahwa kinerja kreatif dirusak oleh evaluasi harapan, tetapi terpengaruh oleh manfaat teknis yang muncul. Meskipun diharapkan bahwa evaluasi positif yang sebenarnya akan meningkatkan kreativitas karena efek positif pada *self-efficacy*, evaluasi tersebut dapat memengaruhi kinerja kreatif berikutnya karena mengarah ke evaluasi masa depan (Amabile, 1983).

Reward ekstrinsik seseorang berinteraksi dengan pilihannya. Hadiah uang yang diberikan untuk kinerja pada tugas individu yang tidak memiliki pilihan dapat meningkatkan kreativitas, tetapi ketika individu yang menawarkan hadiah menyetujui untuk melakukan tugas, kreativitas sebenarnya dapat terhambat. Amabile (1983) juga menemukan bahwa pilihan mengenai bagaimana melakukan tugas dapat meningkatkan minat intrinsik seseorang dan kreativitas. Dengan demikian, batasan tugas yang membatasi pilihan individu pada strategi tugas, atau mengarahkan perhatian seseorang dari aspek heuristik tugas, mungkin akan memiliki efek merugikan pada kreativitas. Ini memberikan contoh lain tentang pentingnya pengaruh kontekstual (CI) pada perilaku kreatif.

Untuk menjelaskan hubungan empiris antara usia dan prestasi kreatif, Mumford dan Gustafson (1988) mengemukakan bahwa karakteristik motivasi dari tahap kehidupan dapat menyebabkan orang dewasa berupaya untuk menyelaraskan keinginan dan kemampuan mereka dengan potensi serta harapan hidup orang dewasa. Mumford dan Gustafson beralasan bahwa restrukturisasi dan reorganisasi kategori kognitif yang melekat dalam proses ini dapat menyebabkan orang dewasa muda menciptakan pemahaman baru dan masalah yang unik. Sebaliknya, orang-orang di masa dewasa tengah dapat termotivasi untuk menyesuaikan kembali paradigma yang ada. Alasan ini dapat menjelaskan pada pengamatan jumlah yang lebih besar dari

pada kontribusi kreatif utama di antara orang dewasa muda dan kontribusi kreatif yang lebih bertahap antara orang dewasa setengah baya. Namun, seperti diakui oleh Mumford dan Gustafson (1988), pengetahuan memainkan peran penting dalam pencapaian kreatif. Dengan demikian, saat kontribusi kreatif utama yang dibuat bergantung pada jumlah pengetahuan domain yang spesifik yang diperlukan di bidang tertentu.

5) *Knowledge*

Pengetahuan dan keahlian berperan pada kemampuan individu untuk menjadi kreatif. Amabile (1988) mengidentifikasi baik "domain keterampilan yang relevan" dan "kreativitas keterampilan yang relevan" sebagai faktor penting untuk kreativitas. Kedua kategori ini meliputi pengetahuan, keterampilan teknis dan *talent* yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk kreatif (domain keterampilan yang relevan) serta keterampilan kognitif dan sifat-sifat kepribadian terkait kinerja kreatif (kreativitas keterampilan yang relevan). Domain keterampilan yang relevan dari Amabile ini terkait dengan komponen pengetahuan (K) (lihat Gambar 1.4). Keterampilan kreativitas relevan Amabile terkait erat dengan kategori perbedaan kepribadian individu (P) dan faktor kognitif (CS).

Dalam eksplorasi hubungan antara memori dan kreativitas, Stein (1989) mengidentifikasi baik dampak positif maupun negatif, pengalaman sebelumnya dengan pembelajaran kreativitas. Pengalaman sebelumnya atau pengetahuan dapat menyebabkan "*fixedness functional*" yang mencegah individu dari memproduksi solusi kreatif. Temuan ini telah diakui secara luas bahwa peran penting yang dimainkan oleh pengetahuan dan informasi kadang-kadang dapat diabaikan. Penemuan ini sedikit lebih memberikan kombinasi baru dari gambar-gambar yang sebelumnya telah dikumpulkan dan disimpan dalam memori (Sir Joshua Reynolds, 1732-1792 ; dikutip dalam Offner, 1990).

b. *Creativity in groups*

Sebagian besar peneliti cenderung setuju bahwa kreativitas individu dapat dipengaruhi oleh proses-proses sosial. Penelitian tentang kreativitas dalam pengaturan sosial telah mengambil latar

belakang untuk penelitian tentang perbedaan individu dan kondisi anteseden. Dalam memperkenalkan teori sosial psikologis kreativitas, Amabile (1983) mencatat bahwa ada sedikit artikel psikologi sosial eksperimental pada kreativitas dalam jurnal psikologi sosial yang dominan. Sebaliknya, ada "bukti resmi yang cukup bahwa faktor psikologis sosial memiliki dampak yang signifikan pada kreativitas dan produktivitas individu yang luar biasa" (Amabile, 1983).

Amabile menyoroti tentang studi dirinya dan rekan yang memberikan bukti dari pengaruh penghambatan sosial dan permodelan pada kreativitas individu. Secara khusus, Amabile berpendapat bahwa (a) kinerja kreatif dapat dihambat ketika orang lain yang hadir dalam kapasitas evaluatif, (b) paparan model kreatif mungkin memiliki dampak positif pada awal prestasi kreatif, dan (c) model dapat meningkatkan kinerja seseorang pada tes kreativitas, tetapi hanya jika perilaku yang dimodelkan sangat mirip dengan kinerja yang dinilai (Amabile, 1983).

1) *Conditions for group creativity*

Literatur yang ada menunjukkan sejumlah komposisi kelompok, karakteristik kelompok, dan faktor proses kelompok terkait dengan hasil kreatif dalam kelompok kerja dan tim. King dan Anderson (1990) menyatakan bahwa kepemimpinan, kekompakan, usia kelompok, komposisi kelompok dan struktur kelompok sebagai anteseden kreativitas dan inovasi kelompok. Singkatnya, kemungkinan hasil kreatif tertinggi ada pada saat kepemimpinan model demokratis dan kolaboratif, pada struktur organik yang bukan mekanistik, dan kelompok-kelompok yang terdiri atas individu-individu yang diambil dari berbagai bidang atau latar belakang fungsional. Kohesivitas kelompok dan usia mewakili karakteristik kelompok yang berhubungan dengan kreativitas meskipun tampaknya penting dan bermasalah. Beberapa bukti menunjukkan hubungan *curvilinear* terjadi antara kekompakan kelompok dan kinerja kreatif (Nystrom, 1979).

Dalam penelitiannya tentang efektivitas tim, Payne (1990) menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya yang diidentifikasi terdiri atas kepemimpinan, ukuran kelompok, kekompakan, pola komunikasi, dan keragaman kelompok sebagai faktor penting

dalam kinerja kreatif. Ketersediaan sumber daya memberikan contoh yang baik dari pengaruh dimensi kontekstual (CI) dapat terlihat pada gambar 1.4. Faktor tersebut ditangkap oleh komposisi kelompok, karakteristik, dan unsur-unsur proses dalam model interaksionis. Dalam salah satu studi empiris yang lebih definitif dalam hal ini, Andrews (1979) menyajikan bukti bahwa keragaman kelompok menjelaskan 10 persen dari varians dianggap ilmiah, efektivitas, dan catatan publikasi tim R & D. omposisi dan karakteristik kelompok juga memengaruhi aspek penting dari proses kelompok, seperti bagaimana kelompok menggunakan pendekatan dalam pemecahan masalah serta bukti yang menghubungkan proses pemecahan masalah dengan kreativitas kelompok.

2) *Group process and problem solving*

Berbagai aspek proses dan interaksi di antara anggota kelompok tugas dapat menempatkan pembatasan serupa bagaimana tugas didekati atau diperhatikan anggota kelompok (aspek heuristik tugas). Teknik pemecahan, seperti *brainstorming* masalah kelompok, dikembangkan dengan keyakinan bahwa aturan atau norma-norma yang mengatur evaluasi ide yang dihasilkan akan memungkinkan anggota untuk mengabaikan ide orang lain serta akan menghasilkan lebih banyak ide-ide baru. Penelitian selanjutnya (Stein, 1974) memberikan bukti bahwa individu menghasilkan ide-ide yang lebih sedikit dalam kelompok. Kelompok merupakan konteks sosial di mana perilaku kreatif terjadi. Hackman dan Morris (1975) menawarkan kerangka yang berguna untuk menganalisis proses interaksi kelompok. Mereka mengusulkan tiga variabel yang dapat menjelaskan pengaruh kelompok pada kinerja tugas kelompok. Taksonominya dapat dengan mudah diterapkan untuk model interaksionis kreativitas. Hackman dan Morris (1975) menyatakan bahwa kinerja kelompok berkurang karena kurangnya proses, koordinasi, atau motivasi. Kerugian proses merupakan hasil dari kesalahan dalam strategi *task performance*. Koordinasi dan kerugian motivasi dapat dihasilkan dari integrasi yang buruk dari upaya anggota kelompok atau dari sistem *reward* yang memperkuat perilaku yang tidak pantas. Pada sisi lain, keuntungan motivasi dapat terjadi dari fasilitasi sosial atau tekanan produksi yang berasal dari anggota lain.

Pemecahan masalah kelompok dapat dibuat lebih efektif dengan melatih individu dalam kemampuan memecahkan masalah (Bottger & Yetton, 1987). Peningkatan prestasi pada kreativitas tugas dengan berinteraksi pada kelompok nominal terjadi karena kemampuan kelompok untuk menetapkan bobot lebih pada tanggapan dari orang-orang yang paling mampu (Yetton & Bottger, 1982). Interaksi kelompok yang terdiri atas orang-orang dengan rata-rata memiliki kemampuan dalam pemecahan masalah lebih mampu untuk mengidentifikasi dalam memberikan bobot yang lebih berkualitas daripada kelompok yang terdiri atas orang-orang dengan kemampuan di bawah rata-rata (Yetton & Bottger, 1983).

3) *Social information*

Selain mengidentifikasi pengetahuan yang tepat dan berguna dari anggota kelompok untuk diterapkan pada kelompok pemecahan masalah, kelompok juga menyediakan tempat sebagai sarana anggota dapat menggunakan orang lain sebagai sumber untuk menambah pengetahuan mereka sendiri. Dengan cara ini, anggota tidak hanya menambah pengetahuan sendiri, tetapi menggunakan pengetahuan orang lain untuk merangsang kegunaan keterampilannya sendiri. Di luar pengetahuan sebagai jenis informasi yang dibagi dalam kelompok-kelompok, jenis-jenis informasi yang tersedia dalam konteks kerja akan memengaruhi individu dan proses kelompok atau hasil. Informasi sosial terdiri atas verbal, dan isyarat nonverbal dan sinyal yang diberikan orang lain mengenai faktor apa yang mereka nilai di tempat kerja dan bagaimana mereka mengevaluasi faktor-faktor dalam situasi mereka saat ini. Informasi sosial telah ditunjukkan untuk memengaruhi berbagai persepsi, sikap, dan hasil perilaku individu (Griffin, 1983; Griffin, Bateman, Wayne, & Head, 1987). Ada pendapat mengenai pengaruh potensial dari informasi sosial dan dalam interaksi proses kreatif dalam organisasi. Misalnya, Bateman, Griffin, dan Rubinstein (1987) meneliti sejauh mana berbagai jenis tugas yang lebih atau kurang rentan terhadap pengaruh informasi sosial. Antara lain, mereka menemukan bahwa persepsi tugas pemecahan masalah terstruktur yang membutuhkan tingkat kreativitas yang tinggi lebih rentan

terhadap pengaruh sosial daripada persepsi tugas-tugas rutin terstruktur yang membutuhkan sedikit kreativitas.

c. *Creativity in organizations*

Kreativitas semakin dikenal sebagai sarana penting dimana organisasi dan anggotanya dapat menciptakan nilai yang bermakna bagi beberapa pemangku kepentingan di lingkungan yang berubah secara dinamis saat ini (Amabile, 1988; George & Zhou, 2001, 2002). Penelitian ilmiah tentang kreativitas dalam organisasi sedang berkembang. Menariknya, penelitian kreativitas berkembang dalam berbagai arah yang berbeda, hal ini kemungkinan besar hal yang baik mengingat sifat kreativitas dan mengingat betapa sedikit yang baru diketahui saat ini. Woodman dan Schoenfeldt (1989) berpendapat bahwa kreativitas di dalam organisasi merupakan fungsi dari *creativity training*, dan *conditions for organizational creativity*.

1) *Creativity training*

Sebagian besar bekerja pada kreativitas dalam pengaturan organisasi telah dieksplorasi melalui perpaduan antara gaya kognitif individu dan konteks organisasi atau pelatihan pendekatan pemecahan masalah kreatif. Kirton dan Pender (1982) menunjukkan bahwa R&D personal lebih inovatif daripada hasil rekayasa instruktur. Kirton dan Pender menjelaskan bahwa instruktur teknik dan magang terikat oleh berbagai paradigma sempit, pelatihan lebih kaku, dan lebih terstruktur pada lingkungan dari personal R&D. Dukungan tambahan untuk gagasan bahwa pekerjaan cenderung mendukung gaya kognitif yang berbeda diberikan oleh Hayward dan Everett (1983). Selanjutnya, Schneider (1987) menyatakan bahwa organisasi dapat menarik dan memilih orang dengan pencocokan gaya kognitif. Budaya organisasi serta aspek-aspek lain organisasi mungkin sulit untuk berubah karena orang-orang yang tertarik dengan organisasi tradisional mungkin resisten terhadap penerimaan gaya kognitif baru. Ketika perubahan dipaksa, orang-orang yang tertarik dengan organisasi lama mungkin akan pergi karena mereka tidak lagi cocok dengan gaya kognitif yang baru diterima. Perpaduan budaya dan gaya kognitif ini menunjukkan bahwa kondisi organisasi (termasuk program pelatihan) yang mendukung kreativitas akan efektif hanya sebatas pada yang

berpotensi serta kebanyakan anggota organisasi yang mengetahuinya dan lebih memilih kondisi ini.

Basadur, Graen, dan Scandura (1986) menemukan bahwa pelatihan kelompok kerja yang dipromosikan jauh lebih unggul daripada pelatihan selama pelatihan individu. Hal ini terjadi mungkin karena pembentukan dukungan sosial untuk berpikir divergen di antara kelompok kerja. Wheatley, Anthony, dan Maddox (1991) telah menganjurkan kreativitas pelatihan untuk perencana strategis organisasi. Argumen mereka didasarkan pada pengamatan bahwa proses perencanaan strategis ditandai dengan ketidakpastian yang tinggi, yang menempatkan pada upaya imajinatif orang untuk menggunakan lagi masalah lama dan mengeksplorasi ide-ide baru. Dengan demikian, peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah keterampilan akan meningkatkan proses perencanaan strategis dalam organisasi.

Dalam hal model interaksionis pada Gambar 1.4, ketersediaan program pelatihan kreativitas dapat dianggap sebagai bagian dari pengaruh kontekstual yang membentuk atau mendorong budaya organisasi yang mendukung perilaku kreatif. Selanjutnya, sejauh pelatihan tersebut benar-benar memengaruhi kemampuan dan gaya kognitif, maka pelatihan kreativitas memiliki potensi ke variabel yang ada dalam model. Penelitian harus jauh memperluas untuk memahami kondisi yang mendorong dan menghambat perilaku kreatif pada individu dan kelompok dalam lingkungan kerja.

2) *Conditions for organizational creativity*

Beberapa ilmuwan organisasi telah mempelajari kreativitas sebagai variabel penjelas utama dalam memahami organisasi (Amabile, 1988; Staw, 1984; Steiner, 1965; Woodman & Sawyer, 1991). Sebagian besar penelitian organisasi pada tingkat yang relevan telah difokuskan pada inovasi organisasi dalam arti luas, termasuk tahapan pada implementasi dan adaptasi produk atau ide-ide yang dikembangkan di luar sistem (Damanpour, 1991; King, 1990). Konstruksi dan model yang digunakan untuk mempelajari inovasi dapat memfasilitasi penelitian tentang kreativitas (Staw, 1990). Misalnya, studi yang berkaitan dengan kebijakan organisasi,

struktur dan iklim untuk keseluruhan organisasi atau R & D kelompok kerja inovasi (Burkhardt. M. E., & Brass, 1990; Tushman & Nelson, 1990) memberikan beberapa wawasan pertanyaan dari variabel organisasi tertentu yang mungkin memiliki dampak kreativitas atau dipengaruhi oleh itu. Burkhardt. M. E., & Brass, (1990) menemukan bahwa proses inovasi mengubah struktur dan kekuatan peran anggota organisasi.

Cummings dan O'Connell (1978) mengemukakan bahwa kesimpulan alternatif solusi masalah harus dipisahkan dari evaluasi alternatif tersebut. Konsep ini telah disarankan oleh banyak ahli teori dan peneliti (Basadur *et al.*, 1982). Mereka juga menyarankan bahwa organisasi harus mendorong pengambilan risiko dan pertukaran ide bebas dan harus melegitimasi konflik, mendorong partisipasi serta mengandalkan imbalan intrinsik daripada imbalan ekstrinsik. Konsep ini adalah sama seperti yang dikembangkan oleh Cummings (1965) atas dasar pengetahuan tentang orang-orang kreatif. Kecuali untuk beberapa penelitian, ada sedikit dukungan empiris untuk pengaruh konsep-konsep ini terhadap perilaku kreatif tertentu dalam organisasi (Amabile, 1983).

Bukti hubungan penilaian inovasi secara keseluruhan telah disediakan oleh Paolillo dan Brown (1978) dan Abbey dan Dickson (1983). Misalnya, organisasi menggunakan penilaian oleh karyawan sendiri dari inovasi secara keseluruhan R & D di laboratorium. Paolillo dan Brown (1978) menemukan korelasi positif untuk inovasi dengan otonomi, arus informasi, kreativitas, penghargaan, dan pelatihan. Mereka juga menemukan bahwa jumlah tingkat pengawasan formal dan jumlah karyawan R & D berkorelasi negatif dengan inovasi, sedangkan ukuran tim proyek penelitian (berkisar antara 2 sampai 5 pada sampel) berkorelasi positif dengan inovasi. Abbey dan Dickson (1983) menemukan bahwa kinerja kebergantungan pada *reward* dan fleksibilitas yang dirasakan karyawan pada bagian inovasi dari R & D berhubungan positif dengan jumlah inovasi saat dimulai, diadopsi dan dilaksanakan. Tingkat imbalan dan motivasi berprestasi juga berhubungan positif dengan jumlah inovasi saat dimulai, tetapi tidak pada jumlah inovasi ketika diadopsi atau dilaksanakan.

Sejumlah hubungan pada tingkat lintas disarankan oleh Paolillo dan Brown (1978) dan Abbey dan Dickson (1983) serta oleh berbagai penelitian lain.

Siegel & Kaemmerer (1978) menemukan bahwa perbandingan inovatif pada sekolah-sekolah tradisional dapat dibedakan dengan dimensi apriori terhadap dukungan kepemimpinan untuk inovasi, kepemilikan ide karyawan, norma-norma untuk keragaman dan pembangunan yang berkelanjutan, konsistensi antara proses dan produk. Kepemimpinan juga berpengaruh pada inovasi (Cummings dan O'Connell, 1978). Katz dan Allen (1985) mempelajari hubungan antara kinerja proyek dan dominasi relatif proyek serta manajer fungsional dalam matriks tim proyek yang dikelola. Mereka menemukan bahwa pemisahan disesuaikan dengan peran antara proyek dan manajer fungsional dalam R&D, struktur matriks yang dipromosikan melalui produktivitas R&D secara keseluruhan. Peran yang tepat bagi manajer proyek pada organisasi yang lebih besar di antaranya adalah berinteraksi dengan komponen lain dari organisasi dan memperoleh sumber daya kritis. Manajer fungsional bertanggung jawab untuk mengontrol keputusan terkait dengan konten teknis proyek. Hasilnya menunjukkan bahwa manajer fungsional memiliki pengetahuan tentang keahlian teknis personal dan dapat membuat tugas yang sesuai. Kontrol atas imbalan untuk kinerja yang baik dipegang oleh manajer proyek atau bersama antara manajer proyek dan manajer fungsional. Hal ini memiliki implikasi pada pengambilan risiko. Meskipun perkembangan baru mungkin akan menimbulkan pelanggaran pada pengetahuan teknis saat ini, mereka juga dapat menyebabkan pengembangan produk baru yang berharga. Sebuah dugaan yang masuk akal adalah bahwa ketika manajer fungsional mengontrol imbalan, para ahli takut bahwa perilaku tidak rutin akan dievaluasi negatif oleh manajer. Namun, ketika manajer proyek mengontrol imbalan, hasil keseluruhan dievaluasi terlepas dari cara yang digunakan untuk menyelesaikan tugas. Para ahli mungkin merasa lebih bebas untuk bereksperimen dengan ide-ide inovatif untuk mencapai tujuan proyek ketika manajer proyek mengontrol imbalan atau ketika kontrol ini dibagi pada manajer proyek dan fungsional.

Atas dasar kajian, Cummings dan O'Connell (1978) mengemukakan bahwa inovasi organisasi (dengan ekstensi, perilaku kreatif) dirangsang oleh (a) evaluasi kinerja organisasi dalam kaitannya dengan tujuannya, (b) surveilans oportunistik, dan (c) karakteristik lingkungan. Bukti lebih empiris baru-baru ini diperoleh Ettlie (1983) yang telah memberikan dukungan pada aspek-aspek tertentu dari prekursor tersebut. Berdasarkan empat dimensi inovasi, Ettlie menemukan bukti bahwa kebijakan teknis terhadap inovasi menyebabkan proses inovasi lebih radikal dan pada tingkat lebih rendah menyebabkan proses inovasi melambat. Orientasi atas manajemen terhadap pemasaran menyebabkan terjadi penjualan langsung ke pasar yang mengakibatkan inovasi produk menjadi radikal.

Tiga bentuk ketidakpastian lingkungan yang terkait dengan variabel mediasi meliputi ketidakpastian terkait dengan adanya kesenjangan kinerja, kebijakan atas keterlibatan manajemen pelanggan, dan kebijakan penjualan pasar langsung. Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan menyebabkan kebijakan manajerial tertentu yang kemudian menyebabkan inisiasi inovasi. Penelitian Ettlie (1983) memberikan contoh yang baik tentang pengaruh kontekstual yang berasal dari lingkungan yang diidentifikasi pada Gambar 1.4.

Pertukaran informasi dengan lingkungan eksternal disarankan oleh Cummings dan O'Connell (1978) untuk memengaruhi generasi ide. Allen, Lee, dan Tushman (1980) mempelajari interaksi komunikasi yang tepat dan jenis proyek pada kinerja teknis keseluruhan R & D kelompok kerja. Proyek pelayanan teknis ditemukan memiliki komunikasi secara signifikan serta lebih intraorganisasional daripada proyek penelitian dan pengembangan. Selain itu, ada variabilitas yang lebih besar dalam jumlah komunikasi intraorganisasional antara anggota tim proyek penelitian dari kalangan tim proyek pelayanan teknis. Allen dan rekan-rekannya (1980) menemukan bahwa kinerja teknis keseluruhan ahli yang bekerja pada pengembangan produk baru memperoleh manfaat yang lebih besar dari komunikasi teknis di laboratorium dan dari ahli yang bekerja pada

proyek-proyek lainnya. Jenis proyek lain tidak dipengaruhi oleh komunikasi intraorganisasional. Tidak ada perbedaan dalam jumlah komunikasi intraprojek seluruh jenis proyek, tetapi proyek-proyek penelitian dirugikan oleh besarnya variabilitas peserta proyek dalam komunikasi intraprojek. Baru-baru ini, Cohen dan Levinthal (1990) mengemukakan bahwa kemampuan organisasi untuk mengenali dan menggunakan informasi eksternal sangat penting untuk inovasi. Kemampuan tentang daya serap menurut Cohen dan Levinthal mungkin terkait dengan berbagai kegiatan inovasi, termasuk investasi dalam R&D, dan pelaksanaan penelitian dasar (memberikan hubungan ke kreativitas), adopsi, serta difusi inovasi.

Referensi

- Abbey, A., & Dickson, I. W. (1983). R&D work climate and innovation in semiconductors. *Academy of Management Journal*. 26; 362-368
- Allen, T. J., Lee, D. M., & Tushman, M. L. (1980). R&D performance as a function of internal communication, project management, and the nature of the work, *IEEE Transactions*, 27: 2-12.
- Amabile, T. M. (1979). Effects of external evaluation on artistic creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37: 221-233.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag
- Amabile, T. M. (1983a). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45: 357-376
- Amabile, T.M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*, *Research in organizational behavior*, vol. 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press
- Amabile, T. M. (1990). *Within you. without you: The social psychology of creativity and beyond*. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.). *Theories of creativity*: 61-91. Newbury Park, CA: Sage
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press
- Amabile, T. M. & Mueller, J. S. (2008). Studying creativity, its processes, and its antecedents: An exploration of the componential theory of creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.). *Handbook of Organizational Creativity*, 33-64. New York: Lawrence Erlbaum

- Andrews, F. M. (1979). *Scientific productivity*. Cambridge, England: Cambridge University Press
- Bailin, S. (1988). *Achieving extraordinary ends: An essay on creativity*. Dordrecht: Kluwer
- Bandura, A., (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence and personality. In M. R. Rosenzweig & L. W. Porter (Eds.). *Annual review of psychology*, vol. 32: 439-476. Palo Alto, CA: Annual Reviews
- Basadur, M., & Finkbeiner, C. T. (1985). Measuring preference for ideation in creative problem solving training. *Journal of Applied Behavioral Science*, 21: 37-49
- Basadur, M., Graen, G. B., & Green, S. G. (1982). Training in creative problem-solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30: 41-70
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (1990). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3: 22-32.
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. I. (1990). Changing patterns of patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35: 104-127
- Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67: 380-400
- Carroll, I. B. (1985). *Domains of cognitive ability*. Paper presented at the meeting on the American Association for the Advancement of Science. Los Angeles
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *The Work and Lives of 91 Eminent People*, published by HarperCollins
- Csikszentmihalyi, M. (2014). *The Systems Model of Creativity The Collected Works of Mihaly*. Springer Dordrecht Heidelberg. New York. London

- Cummings, L. L. (1965). Organizational climates for creativity. *Academy of Management Journal*, 3: 220-227
- Cummings, L. I., & O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation. *Journal of Business Research*. 6: 33-50
- Dillon. J. T. (1982). Problem finding and solving. *Journal of Creative Behavior*. 16: 97-111
- Ettlie, J. E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food processing sector. *Academy of Management Journal*, 26: 27-44
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Ford, D. E.. (1987). *Humans as self-constructing living systems*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Ford Cameron M. (1996). Theory Of Individual Creative Action In. *Academy of Management Review*. Vol. 21. No. 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, 513-524
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687-69
- Getzels, J. W. & Csikszentmihalyi, M. (1976). *The creative vision: A longitudinal study of problem-finding in art*. New York: Wiley
- Gioia, D. A., & Poole, P. P. (1984). Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*. 9: 449-459.
- Gioia. D. A.. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 433-448
- Goertzel. M. G.. Goertzel, V., & Goertzel, T. G. (1978). *Three hundred eminent personalities*. San Francisco: Jossey-Bass
- Griifin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*. 28: 184-200
- Griffin. R, W., Bateman, T, S., Wayne, S., & Head, T. S. (1987). Objective and social factors as determinants of task perceptions and responses: An integrative perspective and empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 30: 501-523

- Guilford, J. P. (1983). Transformation abilities or functions. *Journal of Creative Behavior*, 17:75-83
- Hackman, I. R., & Morris, C. G. (1975). *Group tasks, group interaction processes, and group performance effectiveness: A review and proposed integration*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 8: 47-99. New York: Academic Press
- Hammond, K. R., Stewart, T. R., Brehmer, B., & Steinmann, D. O. (1986). *Social judgment theory*. In H. R. Arkes & K. R. Hammond (Eds.), *Judgment and decision making: An interdisciplinary reader*: 56-76. New York: Cambridge University Press
- Hayes, J. R. (1989). Cognitive processes in creativity. In I. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*: 135-145. New York: Plenum Press
- Hayward, G., & Everett, C. (1983). Adaptors and innovators: Data from the Kirton Adaptor-Inventory in a local authority setting. *Journal of Occupational Psychology*, 56: 339-342
- Hogarth, R. M. (1987). Judgment and choice: *The psychology of decision*. New York: Wiley
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial/organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 1: 75-170. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology Monograph*. 74: 657-690.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, 28: 87-87
- King, N., & Anderson, N. (1990). *Innovation in working groups*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity in work*: 81-100. Chichester, England: W
- Kirton, M. J. (1980). Adaptors and innovators in organizations. *Human Relations*, 33: 213-224
- Kirton, M. J., & Pender, S. (1982). The adaption-innovation continuum, occupational-type, and course-selection. *Psychological Reports*. 51: 882-886

- Kirton, M. J. (1989). *Adaptors and innovators at work*. In M. J. Kirton (Ed.). *Adaptors and innovators. Styles of creativity and problem solving*; 1-36. New York: Routledge
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological Science*, 1: 240-246
- Lord, R. G., & Foti, R. J. (1986). *Schema theories, information processing, and organizational behavior*. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.). *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*: 20-48. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row
- Martindale, C. (1989). *Personality, situation, and creativity*. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity*: 211-232. New York: Plenum Press
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*, 103 (1), 27-43
- Nystrom, H. (1979). *Creativity and innovation*. New York: Wiley
- Offner, D. (1990). "Hitch-hiking" on creativity in nature, *Journal of Creative Behavior*, 24:199-204
- Paolillo, J. G., & Brown, W. B. (1978). How organizational factors affect R&D innovation, *Research Management*, 21: 12-15
- Payne, R. (1990). *The effectiveness of research teams: A review*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.). *Innovation and creativity at work*: 101-122. Chichester, England: Wiley
- Robert B. Ewen. (2014). *An Introduction To Theories Of Personality*. 7th Edition. Psychology Press. New York
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*. 23: 224-253
- Sawyer, J. E. (1991). Hypothesis sampling, construction, or adjustment: How are inferences about nonlinear monotonic contingencies developed? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49: 124-150

- Schneider. B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453
- Semiun Yustinus. (2006). *Teori Kepribadian Dan Terapi Psikoanalitik Freud*. Kanisius. Yogyakarta
- Schaefer, C. E., & Anastasi. A. (1968). *A biographical inventory for identifying creativity in adolescent boys.*, 52: 42-48
- Siegel. S. M. & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring *Journal of Applied Psychology* the perceived support for innovation in organizations, *Journai of Applied Psychology*, 63: 553-562
- Simon, H. (1967). Motivational and emotional controls of cognition. *Psychological Review*, 74: 29-39
- Simon, H. A. (1986). *How managers express their creativity*. Across tree Board, 23(March): 11-16
- Simonton, D. K. (1975). Age and literary creativity: A cross-cultural and transhistorical survey, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 8: 259-277.
- Simonton, D. K. (1977). Creative productivity, age. and stress: A biographical time-series analysis of ten classical composers. *Journai of Personality and Social Psyciioigy*, 35: 791-804.
- Simonton, D. K. (1986). Biographical typicality, eminence and achievement styles, *Journal of Creative Behavior*, 20: 14-22.
- Simonton, D. K. 1983, Formal education, eminence and dogmatism: The curvilinear relationship. *Journal of Creative Behavior*, 17: 149-162
- Singh. B. (1986). Role of personality versus biographical factors in creativity. *Psychological Studies*, 31: 90-92
- Staw, B. M. (1990). *An evolutionary approach to creativity and innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (EdsJ, *Innovation and creativity at work*: 287-308. Chichester, England: Wiley.
- Stein, B, S. (1989). Memory and creativity. In J. A. Glover, R. R, Ronning, & C, R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity*: 183-176, New York: Plenum Press
- Stein, M. K. (1974). *Stimulating creativity*, vol, 1. New York: Academic Press
- Tushman. M. L. & Nelson, R, R, (1990). Introduction: Technology, organizations, and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 1-8
- Vroom, V. H. 1964. *Wort and motivation*. New York: Wiley

- Wheatley, W. J. Anthony, W. P., & Maddox, E. N, (1991). Selecting and training strategic planners with imagination and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 25: 52-60.
- Witkin, H. A., Dyk, R. B., Paterson, H. F, Goodenough. D. R, & Karp, S. A. (1962). *Psychological differentiation*. New York: Wiley
- Woodman, R. W. (1981). Creativity as a construct in personality theory. *Journal of Creative Behavior*. 15: 43-66
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). *Individual differences in creativity: An interactionist perspective*. In J, A. Glover, R. R. Ronning, 8E C, R. Reynolds (Eds.). *Handbook of creativity*: 77-92. New York: Plenum Press
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior, *Journal of Creative Behavior*, 24: 279-290
- Woodman Richard W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2. 293-321
- Yetton, P. W., & Bottger, P. C. (1983). The relationship among group size, member ability, social decision schemes, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32: 145-159

Area 2

Kreativitas

Kreativitas dapat digambarkan sebagai hasil dan proses. Secara khusus, untuk menghasilkan hasil kreatif, individu perlu terlebih dahulu terlibat dalam proses tertentu yang dapat membantu mereka untuk menjadi lebih kreatif. Sebagai sebuah proses, kreativitas dapat melibatkan terus menerus menyelesaikan dan memecahkan masalah dan menerapkan solusi baru. Selain itu, proses yang berulang, melibatkan refleksi dan tindakan, mencari umpan balik, bereksperimen, dan mendiskusikan cara baru untuk melakukan sesuatu yang berbeda dengan hanya mengandalkan kebiasaan atau perilaku otomatis. Dalam organisasi, investasi strategis yang efektif dalam kreativitas dan inovasi memerlukan pengetahuan, orang dan sumber daya untuk menghasilkan sesuatu. Untuk itu potensi pencapaian kreatif perlu digali dan dikembangkan, baik oleh individu yang bekerja sendiri maupun orang-orang dalam organisasi.

2.1. Definisi Kreativitas

Kreativitas menjadi faktor penting di dalam organisasi, terutama ketika organisasi menghadapi lingkungan yang kompetitif. Inisiatif dan implementasi ide kreatif meningkatkan kemampuan organisasi untuk merespon peluang yang ada. Peningkatan kinerja kreatif pekerja merupakan suatu keharusan jika organisasi ingin mencapai keunggulan kompetitifnya (Amabile, 1988).

Kreativitas dapat digambarkan sebagai hasil dan proses. Secara khusus, untuk memperoleh hasil yang kreatif, individu harus terlebih dahulu melakukan proses tertentu yang dapat membantu mereka untuk

berpotensi lebih kreatif. Misalnya, mereka dapat menganalisis sesuatu yang tidak diketahui untuk menemukan pendekatan yang lebih baik atau unik pada masalah tersebut, atau mencari cara-cara baru dalam melakukan tugas, serta menghubungkan ide-ide dari berbagai sumber. Sebagai suatu proses, kreativitas merupakan kegiatan yang secara terus-menerus untuk menemukan, memecahkan masalah, dan menerapkan solusi baru (Basadur, 2004; Basadur, Graen, & Green, 1982). Selain itu sebagai suatu proses kreativitas adalah proses berulang yang melibatkan refleksi dan tindakan, mencari umpan balik, bereksperimen, dan membahas cara-cara baru untuk melakukan hal-hal berbeda dengan hanya mengandalkan kebiasaan atau perilaku sepotan.

Wertheimer (1945, 1959) menyarankan bahwa berpikir kreatif berperan dalam mematahkan dan restrukturisasi pengetahuan tentang sesuatu untuk mendapatkan wawasan baru ke dalam sifat dasarnya. Kelly (1955) dan Rogers (1954) menyatakan bahwa kreativitas adalah sesuatu yang terjadi ketika seseorang mampu mengatur pikiran sedemikian rupa sehingga mudah mengarah ke pemahaman yang berbeda dan lebih baik daripada subjek atau situasi yang dipertimbangkan.

Koestler (1964) mengatakan bahwa kreativitas melibatkan proses *bisociative*, yang secara sengaja menghubungkan dua hal yang sebelumnya tidak berkaitan dengan pikiran, gagasan, atau hal-hal untuk menghasilkan wawasan baru atau penemuan. Pada dasarnya kreativitas menekankan tentang pentingnya memandang hal-hal yang berbeda dari cara pandang kebanyakan orang. Selain itu, juga ditempatkan nilai pada kemampuan untuk mengenali informasi baru dan menggunakannya untuk membantu pemecahan masalah.

Torrance (1974) mendefinisikan kreativitas sebagai proses untuk menjadi peka terhadap masalah, kekurangan, kesenjangan dalam pengetahuan, unsur-unsur yang hilang, ketidakharmonisan, dan sebagainya. Pertama-tama orang mengidentifikasi kesulitan, mencari solusi, membuat tebakan, atau merumuskan hipotesis tentang kekurangan, pengujian, dan pengujian ulang, serta akhirnya mengomunikasikan hasil.

Hal ini kontras dengan Newell *et al.* (1962), yang mengadopsi pendekatan berbasis kriteria yang menunjukkan bahwa setiap pemecahan masalah mungkin menjadi kreatif. Haefele (1962) berpendapat bahwa setiap orang harus kreatif untuk beberapa derajat karena harus menemukan solusi baru untuk masalah baru yang muncul.

Rickards (1985) mendefinisikan kreativitas sebagai proses *discovery* personal, sebagian tidak sadar, yang mengarah ke wawasan baru yang relevan. Rickards (1988) juga menyarankan pandangan kreativitas sebagai proses manusia universal sehingga menjauh dari asumsi penemuan perspektif baru dan bermakna, atau sebagai “menjauhkan diri dari jiwa yang terdalam”. Dalam arti luas kreativitas adalah melakukan dengan cara pribadi dan restrukturisasi internal.

Kreativitas sangat terkait dengan bagaimana membayangkan suatu bahasa. Walaupun bahasa adalah media untuk mengekspresikan perasaan kreatif, kreativitas sering diperoleh melalui gambar dan sensasi yang sulit untuk diungkapkan dengan kata-kata. Koestler (1964) mengatakan bahwa kreativitas sering dimulai pada saat keadaan berpikir mengalami kebuntuan. Weinman (1991) menganggap bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk melampaui hal yang biasa, jelas, menolak pengulangan dan penyusunan ulang kategori. Demikian pula, Gilliam (1993) kreativitas didefinisikan sebagai proses menemukan apa yang belum dianggap serta tindakan untuk membuat koneksi baru. Lebih sederhana, kreativitas dapat dianggap sebagai produksi ide-ide baru dan berguna dalam domainnya (Amabile *et al.*, 1996).

Amabile (1999) mengatakan bahwa kreativitas berkenaan dengan kualitas produk atau penilaian dan respon yang bersifat kreatif melalui sejumlah pengamatan yang dilakukan oleh orang yang tepat. Kreatif juga melibatkan proses yang dianggap mengandung nilai-nilai kreatif. Definisi ini mengarahkan kreativitas sebagai sesuatu yang menghasilkan hal dan ide yang baru oleh individu atau kelompok kecil.

Sternberg & Lubart (dalam Sternberg, 1999) mendefinisikan kreativitas sebagai suatu kemampuan untuk menghasilkan suatu karya yang mengandung unsur kebaruan (termasuk di antaranya keaslian dan tidak terduga) serta tepat guna (termasuk di antaranya berguna dan dapat disesuaikan dengan tuntutan tugas). Sedangkan Renzulli (dalam

Munandar, 2004) mengatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan umum untuk mencipta sesuatu yang baru, sebagai kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah, atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya.

Rhodes (1961/1987) mengemukakan bahwa definisi kreativitas berhubungan dengan empat bidang yaitu orang yang menciptakan, proses kognitif yang terlibat dalam penciptaan ide, proses atau pengaruh lingkungan, dan terakhir produk yang dihasilkan dari aktivitas kreatif. Pendekatan 4P (person, proses, proses, dan produk) ini tampaknya telah mendapatkan konsensus relatif luas (Runco, 2004). Mereka yang menekankan pandangan kreativitas berpusat pada orang, akan menilai kreativitas dengan mengacu pada ciri atribut, seperti kecerdasan atau kepribadian (Eysenck, 1993; Guilford, 1950). Mereka yang menekankan pandangan berpusat pada proses akan menilai kreativitas dengan mengacu pemecahan masalah (Finke *et al*, 1992; Mednick, 1962). Mereka yang menekankan peran lingkungan akan fokus pada iklim untuk kreativitas (Amabile, 1996; Dul & Ceylan, 2011). Namun, definisi yang dominan saat itu adalah pendekatan berorientasi produk baru dan berguna. Selama dekade terakhir, tampaknya telah dicapai kesepakatan umum bahwa kreativitas melibatkan produksi baru dan produk yang berguna (Mumford, 2003).

Secara umum, kreativitas sebagai hasil telah didefinisikan sebagai sesuatu yang dipandang sebagai kebaruan. Ada beberapa perbedaan dalam beberapa cara untuk menentukan hasil kreatif antara literatur psikologis dan organisasi. Dalam literatur psikologi, beberapa peneliti mendefinisikan hasil kreatif biasanya dihasilkan dalam sesi *brainstorming* dalam hal keahlian, fleksibilitas, dan orisinalitas. Tiga konsep ini saling berkorelasi. Keahlian adalah jumlah ide yang dihasilkan. Fleksibilitas adalah jumlah kategori ide yang direferensikan. Orisinalitas adalah produksi ide-ide yang unik dari semua ide lain yang dihasilkan untuk sekelompok individu. Oleh karena itu, orisinalitas berkaitan dengan keunikan statistik, tetapi tidak membahas kegunaan dan kesesuaian gagasan yang dihasilkan.

Definisi lain dalam bidang psikologi dan perilaku organisasi menganggap kreativitas sebagai kebaruan dan berguna atau melibatkan

ide-ide yang tepat, proses atau prosedur (Amabile, 1988; Mumford & Gustafson, 1988; Shalley, 1991). Rogers (1954) mendefinisikan kreativitas sebagai munculnya produk relasional baru yang keluar dari keunikan individu dan konteks (yaitu, keadaan, peristiwa, orang) dari keberadaan mereka pada waktu itu. Dengan menggunakan definisi Barron (1955), Amabile (1983) menyatakan bahwa kreativitas adalah produksi baru dan ide yang sesuai baik oleh kelompok kerja maupun individu. Ide-ide baru itu unik dibandingkan dengan ide-ide lain yang tersedia saat ini. Gagasan yang bermanfaat atau sesuai adalah gagasan yang memiliki potensi untuk menambah nilai baik dalam jangka pendek maupun panjang. Oleh karena itu, hasil kreatif dapat berkisar dari saran untuk perubahan bertahap pada prosedur utama ataupun terobosan yang radikal (Mumford & Gustafson, 1988).

Dalam literatur organisasi, kreativitas sering disebut sebagai komponen *ideation* inovasi, sedangkan inovasi meliputi *ideation* dan penerapan ide-ide baru. Masalah lain untuk kreativitas adalah bahwa ada beberapa perbedaan apakah masalah disajikan di luar sebanding dengan yang ditemukan. Getzels dan rekan (Getzels, 1975; Getzels & Csikszentmihalyi, 1976) menyatakan bahwa masalah yang ditemukan mungkin dapat dipecahkan secara kreatif dari masalah yang diajukan, sedangkan teori lainnya mengusulkan bahwa penemuan masalah itu sendiri merupakan bagian penting dari kegiatan kreatif (Campbell, 1960).

2.2. Tahapan Kreativitas

Konsep tentang kreativitas meliputi banyak aspek. Konsep sederhana tentang kreativitas didefinisikan sebagai tindakan menggabungkan elemen-elemen yang belum terkombinasi sebelumnya (Meyer & Lancaster, 2000). Evans dalam Taggar (2002) mengemukakan bahwa kreativitas mencakup beberapa hal yaitu (1) menemukan hubungan baru, (2) menunjukan 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; (3) *motivation (intrinsic motivation)* adalah dorongan dari dalam untuk memenuhi tantangan.

Wallas (1926) menyatakan bahwa model klasik dari proses pemikiran kreatif mengidentifikasi empat tahap berpikir kreatif. Tahap ini adalah (1) persiapan (misalnya, pengujian masalah dan tujuan untuk mengatasi itu); (2) inkubasi (misalnya, tidak lagi secara sadar bekerja pada masalah, tetapi secara tidak sadar pekerjaan mungkin sedang berlangsung); (3) iluminasi (misalnya, solusi menampilkan dirinya), dan (4) verifikasi (penggunaan logika dan pengetahuan untuk membuat ide menjadi solusi yang tepat). Amabile (1983) mengusulkan model terkait proses kreatif yang termasuk lima tahap pemikiran kreatif. Kelima tahapan adalah (1) tugas presentasi (misalnya, masalah yang diajukan melalui stimulus eksternal atau internal), (2) persiapan (misalnya, mengumpulkan informasi yang relevan untuk memecahkan masalah), (3) generasi ide (misalnya, kemungkinan produksi respon), (4) validasi ide (misalnya, memeriksa setiap ide dihasilkan untuk kesesuaian), dan (5) penilaian hasil (misalnya, memilih solusi). Stein (1967) menggambarkan proses kreatif terdiri atas tiga tahap yaitu formulasi hipotesis, pengujian hipotesis, dan komunikasi.

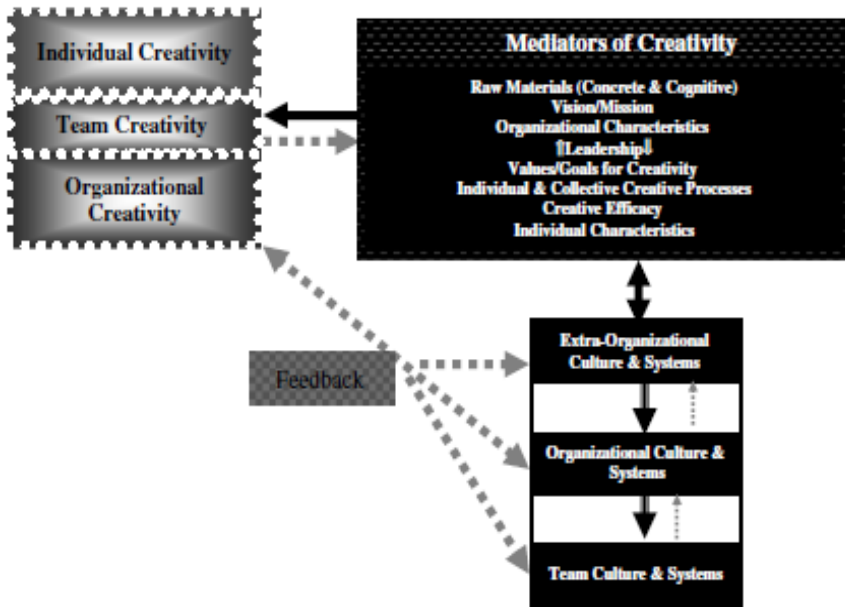
Parnes, Noller, & Biondi (1977) memiliki lima model tahap proses pemecahan masalah secara kreatif, yaitu (1) fakta, (2) menemukan masalah dan mendefinisikan, (3) penemuan ide, (4) pencarian solusi, dan (5) menemukan penerimaan. Akhirnya, Hogarth (1980) mengusulkan bahwa proses kreatif terdiri atas empat tahap. Tahap ini meliputi persiapan, produksi, evaluasi, dan implementasi. Seperti yang dapat dilihat oleh semua proses model ini, proses kreatif melibatkan beberapa tahap yang sama, dengan beberapa perbedaan kecil dalam beberapa hal. Meskipun demikian, semua terdapat identifikasi masalah atau peluang, mengumpulkan informasi, menghasilkan ide-ide, dan evaluasi ide-ide. Meskipun keterlibatan dalam proses kreatif tidak selalu menyebabkan hasil yang kreatif, tetapi pada waktu tertentu dapat menghasilkan produksi, konseptualisasi, atau pengembangan ide-ide kreatif, produk, atau proses.

2.3. Kreativitas organisasi

Dalam literatur organisasi, kreativitas sering disebut sebagai komponen *ideation* dari inovasi, sedangkan inovasi meliputi *ideation* dan penerapan ide-ide baru (Zhou dan Shalley, 2008). Dalam organisasi, investasi strategis yang efektif dalam kreativitas dan inovasi memerlukan

pengetahuan, orang dan sumber daya untuk menghasilkan sesuatu. Pengamatan ini memiliki arti penting meskipun implikasinya sering diabaikan. Perencanaan organisasi cenderung memberikan pengaruh kuat kepada kreativitas dan inovasi. Hunter, Cassidy, dan Ligon (Mumford, 2012) meneliti bagaimana perencanaan harus terjadi untuk mempromosikan kreativitas dan inovasi dalam pengaturan organisasi.

Bagan di bawah ini menggambarkan model kreativitas organisasi pada beberapa tingkatan.



Gambar 2.1. Model Multi Level Kreativitas Organisasi
(Mumford, 2012)

Pada gambar 2.1 terdapat model kreativitas multilevel yang menjelaskan bahwa model menggabungkan beberapa tingkatan (individu, kelompok/tim dan organisasi) yang membentuk dasar dari tiga bagian dari kreativitas organisasi. Tingkat kolektif masyarakat dan tradisi memengaruhi tradisi tingkat organisasi dan kolektif, tetapi organisasi yang berbeda dalam masyarakat mengembangkan budaya dan sistem yang sedikit berbeda.

Kelompok kerja (tim) mengoperasikan kreatif dalam konteks organisasi, tetapi setiap tim yang ada untuk setiap periode waktu akan mulai mengembangkan asumsi tersendiri, pendekatan, dan proses (budaya tim). Selain itu, di tempat kerja saat ini (terutama mengingat teknologi modern dimediasi oleh komunikasi dan kompleksitas teknologi yang dihasilkan) banyak individu melakukan pekerjaan kreatifnya dengan bekerja sama dengan lebih dari satu kelompok tingkat kolektif. Dengan demikian, label kebudayaan dan sistem pada Gambar 2.1 mencerminkan topik seperti budaya nasional dan lintas nasional, teknologi serta norma-norma kreatif, tetapi juga organisasi, tim antarorganisasi dan antarkelompok norma, nilai-nilai, teknologi, dan prosedur yang menginformasikan upaya kreativitas kolaboratif. Antarorganisasi dan antarkelompok kreativitas kolaboratif adalah topik yang menumbuhkan ketertarikan, baik secara teori maupun praktik.

Penelitian tentang kreativitas organisasi sebagai bagian wilayah di bidang perilaku organisasi merupakan hal yang relatif baru. Amabile mulai aktif meneliti di wilayah ini selama akhir 1980-an. Amabile (1988) membangun penelitian kreativitas pada psikologi sosial, dengan mengusulkan kerangka *componential* berbasis teori untuk memahami faktor-faktor apa yang dapat memfasilitasi atau menghambat kreativitas karyawan.

Pada awal 1990-an, Woodman, Sawyer, dan Griffin (1993) mengusulkan bahwa kreativitas dipengaruhi oleh interaksi faktor pribadi dan organisasi, ditinjau dari individu, kelompok dan faktor organisasi yang dapat berinteraksi untuk memengaruhi kreativitas karyawan. Pada saat yang sama, penelitian empiris mulai dilakukan pada berbagai faktor personal dan kontekstual yang dapat memengaruhi kinerja kreatif individu (Amabile, 1996; Eisenberger & Selbst, 1994; Farmer, Tierney, & Kung-McIntyre, 2003; George & Zhou, 2001, 2002; Gilson & Shalley, 2004; Madjar, Oldham, & Pratt, 2002; Oldham & Cummings, 1996; Perry-Smith, 2006; Shalley, 1991, 1995; Shalley & Oldham, 1997; Shalley & Perry-Smith, 2001; Tierney & Farmer, 2002; Zhou, 1998, 2003; Zhou & George, 2001).

Referensi

- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in behavior* (pp. 123–167). Greenwich, CT: JAI.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview.
- 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 Jjournal*, 42(6), 630-640
- Barron, F. (1968). *Creativity and personal freedom*. New York: Van Nostrand.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439–476.
- Basadur, M. S. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *Leadership Quarterly*, 15, 103–121
- Basadur, M. S., Graen, G. B., & Green, S. G. (1982). Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem solving in an applied research organization. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 30, 41–70
- Cattell, R. B., & Butcher, H. J. (1968). *The prediction of achievement and creativity*. Oxford, England: Bobbs-Merrill
- Campbell, D. T. (1960). Blind variation and selective retention in creative thought as to other knowledge processes. *Psychological Review*, 67, 380–400.
- Cox, C. M. (1926). *Genetic studies of genius*: Vol. 2. In *The early mental traits of three hundred geniuses*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). *Work environment for employee creativity*. *Ergonomics*, 54, 12–20
- Eisenberger, R., & Selbst, M. (1994). Does reward increase or decrease creativity? *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 1116–1127.
- Eysenck, H. J. (1993). Creativity and personality: Suggestions for a theory. *Psychological Inquiry*, 4, 147–178

- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46, 618–630.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research and applications*. Cambridge, MA: MIT Press
- Galton, F. 1870. *Hereditary genius*. London: MacMillan, London, & Applegate
- 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, 513–524.
- Guilford, J. P. (1950). *Creativity*. *American Psychologist*, 5, 444–454
- Shalley and Zhou George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 687–697.
- Getzels, J. W. (1975). Problem finding and the inventiveness of solutions. *Journal of Creative Behavior*, 9, 12–18.
- Getzels, J. W., & Csikszentmihalyi, M. (1976). *The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art*. New York: Wiley.
- Gough, H. G. (1979). A creativity scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398–1405
- Guilford, J. P. (1959). *Traits of creativity*. In H. H. Anderson (Ed.), *Creativity and its cultivation* (pp. 142–161). New York: Harper
- Hogarth, R. (1980). *Judgement and choice*. Chichester, England: Wiley
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622–629
- Kirton, M. J. (1994). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Koestler, A. (1964). *The act of creation*. New York: Macmillan.
- MacKinnon, D. W. (1962). The personality correlates of creativity: A study of American architects. *Proceedings of the Fourteenth Congress on Applied Psychology: Vol. 2* (pp. 11–39). Copenhagen: Munksgaard.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity supports to employees' creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, 757–767

- Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 3, 220–232.
- Mumford, M. D. (2012). *Handbook Of Organizational Creativity*. Academic Press is an imprint of Elsevier 32 Jamestown Road, London.
- Mumford, M. D. (2003). Taking stock in taking stock. *Creativity Research Journal*, 15, 147–151.
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.
- Munandar, Utami. (2004). *Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat*, Jakarta. Rineka Cipta.
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1962). *The process of creative thinking*. In H. Gruber, G. Terrell, & M. Wertheimer (Eds.), *Contemporary approaches to creative thinking* (pp. 43–62). New York: Atherton.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634
- Parnes, S. (1967). *Creative behavior guidebook*. New York: Scribner's
- Parnes, S. J., & Noller, R. B. (1977). Applied creativity: The creative studies project: Part results of a two year study. *Journal of Creative Behavior*, 6, 164–186.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, 49, 85–101.
- Reiter-Palmon, R., Mumford, M. D., Boes, J. O., & Runco, M. A. (1997). Problem construction and creativity: The role of ability, cue consistency, and active processing. *Creative Research Journal*, 10, 9–23
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15, 55–77.
- Rhodes, M. (1987). *An analysis of creativity*. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (pp. 216–222). Buffalo, NY: Bearly. (Original work published 1961)
- Rogers, C. (1954). Toward a theory of creativity. *A Review of General Semantics*, 11, 249–262.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657–687

- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. 1997. Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, 10, 337–345.
- Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: The role of *informational and controlling expected evaluation and modeling experience*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84, 1–22.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179–185.
- Stein, M. I. (1967). *Creativity and culture*. In R. Mooney & T. Razik (Eds.), *Explorations in creativity* (pp. 109–119). New York: Harper.
- Sternberg, R. J. (Ed.) (1999). *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of Management Journal*, 45, 315–330.
- Torrance, E. P., & Khatena, J. (1970). What kind of person are you? *Gifted Child Quarterly*, 14, 71–75.
- Torrance, E. P. (1974). *The Torrance tests of creative thinking*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Services.
- Vincent, A. S., Decker, B. P., & Mumford, M. D. (2002). Divergent thinking, intelligence, and expertise: A test of alternative models. *Creativity Research Journal*, 14, 163–178
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. London: Cape.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, 682–696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14, 545–568.
- Zhou, J., & Oldham, G. R. (2001). Enhancing creative performance: Effects of expected developmental assessment strategies and creative personality. *Journal of Creative Behavior*, 35, 151–167.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 165–217). Oxford, England: Elsevier.

Zhou Jing, Christina E. Shalley. (2008). *Organizational Creativity*.
Lawrence Erlbaum Associates Taylor & Francis Group.
Madison Avenue. New York

Area 3

Studi tentang Kreativitas

Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah peneliti psikologi dan manajemen telah mempelajari kreativitas dalam berbagai domain, termasuk perilaku organisasi. Selain itu, mereka telah dengan jelas menunjukkan pengaruh sistematis pada kreativitas. Pada lingkungannya penelitian kreativitas berkembang dari mulai level individu, level kelompok dan level organisasi, sehingga studi kreativitas menghadirkan tantangan yang sangat besar. Kreativitas tidak hanya dipengaruhi oleh beragam faktor kontekstual di berbagai tingkatan (dari ketrampilan individu, dinamika tim dan sampai organisasi), namun hasilnya dapat bervariasi pada sejumlah dimensi. Mengingat kompleksitas kreativitas, sangat sedikit penelitian yang meneliti fenomena ini dalam konteks organisasi nyata.

3.1. Level Individu

Studi kreativitas menekankan studi tingkat individu (Mumford, 2003), walaupun temuan yang diperoleh dalam penelitian adalah kompleks. Terdapat empat kunci variabel yang memengaruhi kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan produk baru, yaitu pengetahuan, kegiatan pengolahan kreatif, karakteristik disposisional, dan motivasi.

a. Pengetahuan

Menyadari bahwa tidak mungkin untuk membuat sesuatu tanpa sesuatu, kebanyakan kreativitas telah menekankan pentingnya pengetahuan (Ericsson & Charness, 1994; Weisberg, 1999). Pengetahuan, bagaimanapun adalah suatu bangunan kompleks yang

melibatkan dua atribut penting yaitu (1) informasi dan (2) kerangka kerja untuk menafsirkan, mengatur, mengumpulkan dan bertindak atas informasi. Kerangka digunakan oleh individu dalam menafsirkan, mengorganisasi, mengumpulkan, dan bertindak atas informasi yang umumnya digolongkan dengan bidang keahlian. Pengalaman atau keahlian, menyediakan orang dengan struktur kognitif, lebih luas, dan lebih terorganisasi pada basis pengetahuan, serta kasus pengalaman yang relevan memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif dengan informasi yang tersedia dalam memecahkan hal yang kompleks (Chi, Bassock, Lewis, Reitman, & Glaser, 1989; Hershey, Walsh, Baca, & Chief, 1990; Mumford, Blair, & Marcy, dalam pers; Reeves & Weisberg, 1999).

b. Kegiatan pengolahan kreatif

Studi kreativitas telah berusaha untuk mengidentifikasi kegiatan pengolahan kognitif yang memungkinkan orang untuk menghasilkan ide-ide baru dengan menggunakan informasi yang tersedia dan pengetahuan yang masih ada (Brophy, 1998; Finke, Ward, & Smith, 1992; Lubart, 2001; Merrifield, Guilford, Christensen, & Frick, 1962; Parnes & Noller, 1977; Sternberg, 1988). Mumford dan rekan-rekannya (Mumford, Mobley, Uhlman, Reiter-Palmon, & Doares, 1991; Mumford, Peterson, & Childs, 1999) mengidentifikasi delapan proses inti umum yang terlibat dalam pemikiran kreatif, yaitu :

- 1) identifikasi masalah,
- 2) pengumpulan informasi,
- 3) pemilihan konsep,
- 4) kombinasi konseptual,
- 5) generasi ide,
- 6) evaluasi ide dan revisi,
- 7) rencana pelaksanaan,
- 8) monitoring.

c. Karakteristik disposisional

Selain proses dan pengetahuan, kreativitas juga dipengaruhi oleh sejumlah pilihan atribut disposisional. Ulasan penelitian tentang hubungan antara karakteristik disposisional dan kreativitas disampaikan oleh Barron dan Harrington (1981), Feist dan Gorman

(1998), Mumford dan Gustafson (1988). Mereka melukiskan gambaran yang jelas tentang hubungan ini. Orang kreatif cenderung terbuka dan fleksibel, yang membuktikan otonomi besar dan tingkat motivasi berprestasi yang tinggi. Selain itu, mereka cenderung kompetitif, menguasai dan kritis. Selain karakteristik inti, kesadaran tampaknya terkait dengan kreativitas dalam profesi teknis, sedangkan penolakan dan ketidaksesuaian sering dikaitkan dengan kreativitas dalam profesi seni (Feist, 1999). Arti penting dari karakteristik disposisional ini, sebagian disebabkan, oleh implikasinya terhadap kinerja dan motivasi (Mumford & Gustafson, 1988). Karakteristik seperti keterbukaan dan fleksibilitas akan menimbulkan jenis eksplorasi yang diperlukan untuk berpikir kreatif, seperti kesadaran dan kekritisian akan menimbulkan kemampuan untuk melakukan analisis yang cermat. Keterbukaan akan membawa orang untuk mengatasi masalah dengan cara berpikir kreatif, sedangkan motivasi berprestasi akan mendorong orang untuk bertahan ketika mereka mulai mengerjakan pada masalah tersebut.

d. Motivasi

Kekritisian, kesadaran, daya saing, dan motivasi berprestasi merupakan sindrom karakteristik yang akan membawa orang untuk menetapkan standar yang tinggi. Pada gilirannya, standar-standar ini akan menimbulkan ketidakpuasan, dan ketidakpuasan yang terkait akan memengaruhi upaya kreatif (Rinaldi, Cordone, & Casagrandi, 2000). Beberapa bukti yang mendukung proposisi ini telah disediakan oleh Zhou dan George (2001). Mereka menilai perilaku kreatif menggunakan perilaku laporan diri (Scott dan Bruce, 1994). Para peneliti ini menemukan bahwa ketidakpuasan berhubungan positif dengan kreativitas setidaknya dalam kondisi dimana konteks kerja yang konsisten dengan kebutuhan orang-orang kreatif dan orang-orang kreatif yang berkomitmen untuk pekerjaan mereka.

Dampak dari standar dan ketidakpuasan atas inisiasi upaya kreatif terkait dengan karakteristik motivasi orang-orang kreatif. Studi oleh Feldman (1999) dan Heinzen, Mills, dan Cameron (1993) menunjukkan bahwa rasa ingin tahu yang kuat tentang beberapa fenomena adalah salah satu penanda kunci potensi kreatif pada hampir semua bidang usaha. Arvey dan Neel (1975) telah

memberikan bukti yang menunjukkan bahwa rasa ingin tahu terhadap pekerjaan adalah juga terkait dengan kreativitas di tempat kerja. Rasa ingin tahu tentang fenomena tidak hanya berfungsi untuk memastikan pengembangan keahlian yang diperlukan, namun karakteristik disposisional orang-orang kreatif akan berfungsi untuk memotivasi ketidakpuasan pada kondisi saat ini.

3.2. Level Kelompok

Upaya kreatif, terutama dalam menghasilkan produk baru yang inovatif, jarang berasal dari hasil karya seorang individu saja. Sebaliknya, ide-ide dan produk-produk inovatif muncul dari interaksi individu dengan lingkungan kerja mereka, lingkungan sosial yang membutuhkan kerja sama dan usaha kelompok yang berkelanjutan. Empat atribut kunci lingkungan kelompok kerja muncul untuk mewakili pengaruh penting pada kreativitas dan inovasi yang meliputi iklim, kepemimpinan, proses, dan struktur kelompok.

a. Iklim

Fakta bahwa orang-orang kreatif cenderung bereaksi terhadap lingkungan kerja mereka menyebabkan pelaku kreativitas dengan menekankan pada peran iklim sebagai pengaruh penting pada kreativitas dan inovasi (Andrews & Gordon, 1970; Ellison, James, & Carron, 1970; Tesluk, Farr, & Klein, 1997). Maksud studi tersebut adalah untuk mengidentifikasi sifat-sifat lingkungan kerja yang membuat kreativitas dan inovasi muncul. Empat pendekatan yang berbeda telah digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel iklim tersebut, yaitu tim, kinerja, konteks, dan pendekatan psikologis.

Penelitian tentang variabel iklim telah dilakukan oleh Anderson & West, (1998); Bunce & West, (1995); Burningham & West, (1995); West *et al*, (2003). Dalam pendekatan ini, dimensi iklim dispesifikasikan berdasarkan persyaratan untuk interaksi yang efektif antara kelompok orang yang bekerja pada proyek-proyek yang menuntut perubahan atau inovasi. Empat dimensi yang dianggap penting untuk interaksi yang efektif adalah (1) keselamatan peserta, (2) dukungan untuk inovasi, (3) kejelasan tujuan, dan (4) orientasi tugas. Dengan kata lain, iklim kreatif adalah saat di mana orang terfokus pada tujuan kreatif yang didefinisikan dengan baik, adanya

dukungan pada pekerjaan dan orang-orang merasa aman untuk mengekspresikan ide-ide baru.

Pendekatan kinerja berbeda dari pendekatan tim dalam kerangka yang lebih luas yang digunakan untuk mengidentifikasi dimensi iklim. Secara khusus, lingkungan atau konteks pekerjaan, lebih membedakan kelompok kurang kreatif yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan dimensi iklim yang relevan. Salah satu ilustrasi pendekatan ini dapat ditemukan dalam karya McGourty, Tarshis, dan Dominick (1996), yang mengidentifikasi empat variabel konteks pekerjaan yang berkontribusi terhadap keberhasilan, yaitu (1) rasa ingin tahu (misalnya, mencari ide-ide baru dan teknologi); (2) advokasi ide-ide baru (misalnya, mendorong upaya generasi ide orang lain; (3) bekerja sama (misalnya, memfasilitasi hubungan informal); dan (4) tujuan yang diarahkan (misalnya, bekerja menuju teknologi tertentu).

Adapun pendekatan kinerja menekankan kondisi perilaku kerja dan pendekatan konteks yang berfokus pada atribut lingkungan yang lebih luas yang mendukung (atau menghambat) upaya kreatif. Mungkin ilustrasi terbaik pendekatan ini dapat ditemukan dalam karya Amabile dan rekan-rekannya (Amabile & Conti, 1999; Amabile *et al*, 1996; Amabile & Gryskiewicz, 1989). Pendekatan keempat yang digunakan dalam studi iklim menilai lingkungan kerja dalam hal karakteristik disposisional orang-orang kreatif. Pendekatan ini digambarkan dalam karya Ekvall (1996) dan Isaksen, Lauer, dan Ekvall (1999).

b. Kepemimpinan

Dalam studi kreativitas dan inovasi, peran pemimpin secara tradisional dianggap sebagai pasif dan mendukung (Sessa, 1998). Bukti yang tersedia menunjukkan bahwa para pemimpin dapat memainkan peran lebih dalam membentuk keberhasilan upaya kreatif. Upaya kreatif berdasarkan hal-hal baru dan kompleksitas cenderung tidak jelas atau kurang terstruktur. Dengan kondisi tersebut, ada kebutuhan bagi para pemimpin untuk dapat memberikan bimbingan yang dapat membantu seseorang dalam menyusun pemecahan masalah dengan lebih kreatif untuk kegiatan mereka (Trevelyan, 2001).

Agar dapat dapat kreatif, pemimpin membutuhkan pemahaman organisasi yang luas, strategi, praktik bisnis, dan struktur sosial politik (Mumford, 2000). Beberapa hal tersebut adalah penting karena menunjukkan bahwa mengisolasi pemimpin untuk sebuah usaha kreatif dapat menghambat inovasi (Cohen & Levinthal, 1990). Selanjutnya, karena krisis sering bersifat sosial teknis, para pemimpin kreatif akan membutuhkan keahlian teknis. Kebutuhan keahlian teknis telah dibuktikan dalam sebuah studi oleh Andrews dan Farris (1967). Mereka memiliki 94 ilmuwan yang bekerja di 21 tim yang menilai pemimpin mereka tentang keterampilan teknis, evaluasi kritis, motivasi orang lain dan otonomi yang diberikan. Studi tersebut menemukan bahwa pemimpin dengan keterampilan teknis adalah prediktor yang lebih baik daripada kreativitas tim, dukungan inovasi, partisipasi, pendekatan pengawasan, dan penekanan tugas.

c. Proses

Pengamatan sebelumnya menunjukkan bahwa para pemimpin akan memiliki pengaruh yang signifikan pada proses kelompok. Meskipun studi proses relatif jarang, bukti yang ada tidak menggarisbawahi relevansi proses kelompok untuk memahami kreativitas dan inovasi. Dalam suatu studi, Label (2002) meneliti kinerja pada pemecahan tugas sehubungan dengan tujuh variabel proses masalah kreatif kelompok seperti (1) kewarganegaraan tim, (2) manajemen kinerja, (3) komunikasi yang efektif, (4) melibatkan orang lain, (5) memberikan umpan balik, (6) reaksi terhadap konflik, dan (7) mencegah konflik. Variabel proses ini ditemukan untuk membuat kontribusi yang unik dalam memprediksi pemecahan masalah secara kreatif ketika pengaruh tingkat individu diperhitungkan.

Jika kelompok menjadi sangat kohesif, maka komunikasi eksternal akan berhenti; kreativitas dan inovasi akan mengalami kesulitan (Nystrom, 1979; Scott & Bruce, 1994). Selanjutnya tingkat kekompakan yang tinggi dapat menghambat kreativitas karena kurangnya komunikasi dan sebagian karena terhambatnya ide-ide baru, khususnya ide-ide dari luar kelompok (Gerstenberger & Allen, 1968). Kekompakan pada umumnya muncul untuk berkontribusi pada kreativitas (Keller, 1989). Kekompakan untuk menghabiskan waktu di kelompok membuat proses kelompok lebih efektif,

merangsang model bersama dan kebutuhan kesadaran, serta keterampilan anggota lain.

d. Struktur Kelompok

Proses tim bergantung sampai batas tertentu pada struktur tim. Mungkin pertanyaan yang paling sederhana yang muncul dalam hal ini menyangkut ukuran tim yang optimal. Tidak seperti pada organisasi, apabila ukuran organisasi tersebut terstruktur baik, maka dapat meningkatkan inovasi (Arad, Hanson, & Schneider, 1997; Chandy dan Tellis, 1998), sedangkan ukuran tim yang besar berhubungan negatif dengan kreativitas dan inovasi.

Steck dan Sundermann (1978) menunjukkan bahwa dalam tim kecil yang terdiri atas 2 atau 3 orang, kreativitas akan rendah karena kurangnya keahlian yang diperlukan. Dengan demikian, ukuran tim mulai dari 4 ke 7 individu adalah yang optimal meskipun tim yang lebih besar mungkin masih terbukti efektif ketika kohesi tinggi, insentif besar, dan adanya kerja sama kelompok (atau organisasi) yang ditandai dengan iklim kreativitas yang kuat. Tim yang lebih besar diperlukan untuk memastikan ketersediaan keahlian yang diperlukan. Akibatnya, muncul pertanyaan bagaimana tim bekerja pada proyek-proyek yang kompleks. Gassman & Von Zedtwitz (2003) menemukan bahwa empat struktur tim yang biasa digunakan di perusahaan-perusahaan yang kompleks, dengan struktur yang berbeda-beda sehubungan dengan tingkat sentralisasi mereka meliputi (1) tim mengorganisasi diri untuk terdesentralisasi, (2) tim dengan penyelia sistem integrasi, (3) struktur tim inti di mana tim arsitektur mengarahkan tim lainnya untuk bekerja pada beberapa aspek dari proyek yang lebih besar, dan (4) tim perusahaan yang terpusat.

3.3. Level organisasi

Sehubungan dengan kebutuhan untuk mengelola generasi ide, akan membawa variabel tingkat organisasi untuk mengerahkan beberapa pengaruh penting pada kreativitas dan inovasi. Bahkan, telah banyak diteliti pengaruh kreativitas dan inovasi pada tingkat organisasi (Damanpour, 1991; Pierce & Delbecq, 1977). Secara garis besar, hasil yang diperoleh dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kreativitas dan

inovasi dipengaruhi oleh variabel yang dapat dimasukkan ke dalam empat hal berikut ini.

a. Kontrol

Ide-ide kreatif mewakili ide-ide baru yang belum teruji, beberapa memang dapat menjadi gagal (Huber, 1998; Sharma, 1999). Untuk mengembangkan ide-ide, organisasi harus berkomitmen untuk menyediakan banyak waktu dan sumber daya untuk usaha. Biaya dan risiko yang terkait dengan pengembangan ide baru tidak hanya soal investasi dalam gagasan. Pengembangan ide-ide baru mungkin terbukti menghambat terkait dengan operasi organisasi (Germain, 1996) sehingga dapat menjadi masalah kerugian efisiensi. Sebagai hasil dari pertimbangan tersebut, organisasi tidak dapat hanya mengejar ide yang benar-benar berharga. Sebaliknya, kontrol harus dikenakan untuk menentukan ide-ide yang akan ditempuh, kapan akan dicapai dan bagaimana mereka akan mencapainya.

Salah satu kontrol yang paling kuat dan persuasif yang dilakukan oleh organisasi terletak pada strategi yang dilaksanakan. Hadjimanolis (2000) meneliti inovasi pada 140 perusahaan ukuran menengah dan kecil yang mengoperasionalkan inovasi pada tingkat perusahaan dalam hal pengenalan yang lebih cepat pada produk baru. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa inovasi berhubungan positif dengan strategi perusahaan. Ettlie (1983) menemukan bahwa perusahaan yang menekankan inovasi terhadap pelanggan cenderung tidak terbukti inovatif. Sebaliknya, perusahaan yang memiliki kebijakan penekanan pada teknologi dan inovasi pasar lebih mungkin untuk berinovasi, baik dari segi proses maupun produk.

b. Sumber daya

Sumber daya memberikan fleksibilitas kepada para eksekutif. Tidak hanya memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk mengejar ide-ide yang menjanjikan, namun tanpa sumber daya tidak mungkin ide yang paling menjanjikan dapat dikejar. Pengembangan ide-ide baru adalah usaha yang intensif dan berharga pada semua organisasi. Akibatnya, ketersediaan sumber daya akan memberikan pengaruh yang kuat pada inovasi. Beberapa dukungan untuk proposisi ini dapat ditemukan dalam Klein, Conn, dan Sorra (2001). Dalam sebuah studi yang meneliti tentang adopsi teknologi

komputerisasi manufaktur, mereka menemukan bahwa adopsi akan sukses tidak hanya bergantung pada dukungan manajemen, tetapi juga pada sumber daya keuangan yang tersedia. Dougherty dan Hardy (1996). Senada dengan pengamatan Klein *et al.* (2001), menemukan bahwa ketersediaan sumber daya berkelanjutan, yaitu ketersediaan sumber daya selama upaya pengembangan produk adalah penting untuk keberhasilan proyek. Senada dengan penelitian di atas, Henderson (1993), menemukan bahwa kegagalan perusahaan untuk mengeksploitasi teknologi baru sebagian disebabkan oleh pola *underinvesting* dalam teknologi baru.

c. Advokasi

Keberhasilan upaya kreatif dalam organisasi bergantung pada dukungan manajemen puncak dan kemauan manajer senior untuk bekerja dalam mendukung berbagai upaya (Jelinek & Schoonhoven, 1990). Dalam satu studi yang meneliti dukungan manajemen puncak, di antaranya adalah Meyer dan Goes (1988) yang memfokuskan pada penerapan 12 inovasi medis pada 25 rumah sakit. Studi tersebut menemukan bahwa CEO advokasi terkait positif untuk adopsi inovasi dan penggunaan rutin oleh staf rumah sakit. Tidak hanya dukungan manajemen puncak yang relevan dengan adopsi inovasi, tetapi juga penting untuk generasi produk baru yang inovatif. Dalam satu studi yang berkaitan dengan masalah ini, Maidique dan Zirger (1984), menemukan bahwa dukungan manajemen puncak itu diperlukan untuk keberhasilan pengembangan dan pengenalan produk baru.

d. Struktur

Salah satu pernyataan kunci yang mendasari struktur organisasi adalah konsep bahwa struktur organik yang fleksibel akan memberikan kontribusi untuk inovasi (Burns & Stalker, 1961). Dalam sebuah studi terhadap 44 perusahaan kecil, Keller (1978) menemukan bahwa penggunaan organik, kurang mekanistik, atau birokrasi yang kurang berkaitan dengan struktur kecepatan untuk memperoleh produk baru yang inovatif. Tentu saja struktur organik akan mempromosikan, memperjuangkan, berkomunikasi, berkontak, dan upaya multifungsi yang dianggap perlu untuk inovasi. Dengan cara yang sama, hubungan antara struktur dan inovasi mungkin lebih kompleks dan salah satunya akan dianggap sebagai mekanistik organik.

Damanpour (1991) melakukan meta-analisis terhadap hubungan antara variabel struktural dan inovasi. Secara garis besar, hasilnya menunjukkan bahwa struktur yang mendukung akuisisi dan penerapan keahlian khusus, spesialisasi, diferensiasi fungsional, profesionalisasi, dan pengetahuan sumber daya teknis mempunyai hubungan positif dengan inovasi. Mengingat peran keahlian dalam inovasi, maka struktur yang dibangun di sekitar keahlian akan memfasilitasi inovasi. Namun demikian, penting untuk mengenali inovasi yang mungkin berkurang dalam struktur yang berdasarkan keahlian. Jika struktur organisasi tidak memungkinkan maka integrasi berbagai bentuk keahlian melalui penggunaan mekanisme seperti tim multifungsi perlu dilakukan.

3.4. Perspektif Penelitian Kreativitas : Personal, Kontekstual, dan Pandangan Integratif

Dalam dua dekade terakhir penelitian tentang kreativitas karyawan di tempat kerja sebagian besar telah dimunculkan. Sejarah transisi penelitian kreativitas didasarkan pada sembilan tinjauan literatur dan konseptual (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999; Ford, 1996; George, 2007; Morris & Leung, 2010; Mumford, 2000; Shalley *et al*, 2004; Shalley & Gilson, 2004; Woodman *et al*, 1993; Zhou & Shalley, 2003). Secara tradisional, sebagian besar studi tentang kreativitas telah berfokus pada karakteristik pribadi, seperti kepribadian dan kemampuan kognitif, serta pada beberapa individu yang kreatif (Feist, 1998; McCrae & Costa, 1997; Tierney, Farmer, & Graen, 1999). Perhatian telah berkembang dari fokus individu kreatif ke pandangan kontekstual dan kemudian menuju pandangan integratif (Sternberg & Lubart, 1999; Zhou & Shalley, 2003).

Penelitian tentang dampak karakteristik kontekstual pada kreativitas telah meningkat sejak akhir 1980-an dan awal 1990-an (Amabile, 1996; Amabile & Conti, 1999; Amabile & Gryskiewicz, 1989; George & Zhou, 2001; Barat & Farr, 1990; Zhou 2003 ; Zhou & Shalley, 2003) tetapi sebagian besar penelitian yang mengandalkan langkah-langkah untuk menilai faktor-faktor kontekstual hanya pada satu tingkat (yaitu, organisasi, kelompok, dan faktor individu (Zhou & Shalley, 2003). Pada tahun 1993, Woodman *et al*. mengembangkan interaksionis model kreativitas, dengan alasan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh faktor lintas tingkat (yaitu, organisasi, kelompok, dan faktor individu).

Meskipun banyak peneliti telah menyarankan bahwa pandangan integratif kreativitas itu penting (Amabile, 1995; Csikszentmihalyi, 1996; Sternberg & Lubart, 1999; Woodman *et al*, 1993), penelitian empiris yang menyelidiki interaksi karakteristik kontekstual dan pribadi dan dampaknya terhadap kreativitas karyawan telah meningkat dalam sepuluh tahun terakhir.

a. Personal

Penelitian kreativitas memiliki sejarah panjang dalam psikologi. Penelitian tersebut telah difokuskan pada identifikasi individu dengan karakteristik pribadi atau kemampuan kognitif yang sangat efektif dalam mengenali masalah atau menggabungkan informasi baru yang memungkinkan mereka untuk menghasilkan lebih banyak pekerjaan yang kreatif (Shalley *et al.*, 2004). Selain itu, penelitian juga difokuskan pada pengembangan tes untuk menilai dan mengidentifikasi individu yang kreatif, atau metode untuk mengembangkan keterampilan kreatif individu (Shalley *et al.*, 2004).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu yang kreatif cenderung mandiri, percaya diri, tidak konvensional, berorientasi prestasi, lebih berani mengambil risiko, serta memiliki kepentingan yang luas dan keterbukaan yang lebih besar terhadap pengalaman (Ford, 1995; Simonton, 2000). Individu yang kreatif juga cenderung memiliki orientasi penemuan yang membawa mereka untuk melihat situasi dari berbagai perspektif, untuk menemukan masalah, dan mengajukan pertanyaan baru (Csikszentmihalyi & Getzels, 1988).

Peneliti, seperti Amabile (1988) dan Eysenck (1993) telah mencatat bahwa ciri-ciri kepribadian tertentu sering menunjukkan ciri orang yang kreatif. Para peneliti telah mengidentifikasi serangkaian ciri kepribadian inti yang cukup stabil pada bidang tertentu dan menghasilkan beberapa individu menjadi lebih kreatif daripada yang lain. Ciri-ciri ini termasuk kepentingan yang luas, independensi penilaian, otonomi, keinginan diri untuk kreatif, percaya diri, tertarik pada kompleksitas, berorientasi estetis, dan berani mengambil risiko (Shalley & Gilson, 2004; Sternberg & Lubart, 1999). Akhirnya, individu proaktif mencari peluang dan bertindak dengan menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan gigih dalam mengimplementasikan hasil perubahan (Crant, 2000). Proaktif adalah

konsep kompleks yang memiliki konsekuensi pribadi dan organisasi yang penting (Crant, 2000) dan melibatkan banyak aspek dari sifat-sifat yang disebutkan di atas.

Kinerja kreatif membutuhkan seperangkat kreativitas keterampilan yang relevan (Amabile, 1988), yang dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk berpikir kreatif, menghasilkan alternatif, terlibat dalam berpikir divergen, dan atau menunda keputusan (Shalley & Gilson, 2004). Keterampilan ini diperlukan karena kreativitas membutuhkan gaya persepsi kognitif, yang melibatkan pengumpulan dan penerapan informasi yang beragam, penggunaan heuristik yang efektif, memori yang akurat, serta kemampuan berkonsentrasi untuk jangka waktu yang lama (Amabile, 1988). Selain itu, keterampilan terhadap temuan masalah, konstruksi masalah, kombinasi, dan evaluasi ide adalah penting untuk kreativitas (Mumford, Baughman, Maher, Costanza, & Supinski, 1997)

Pemilikan kedalaman dan keluasan pengetahuan dapat dikaitkan dengan kreativitas individu. Pengetahuan adalah domain spesifik yang mencerminkan tingkat pendidikan individu, pelatihan, pengalaman, dan pengetahuan dalam konteks tertentu (Gardner, 1993). Jadi HRD dapat langsung dan tidak langsung memengaruhi kreativitas karyawan. Misalnya, pendidikan memberikan paparan berbagai basis pengetahuan, sudut pandang, dan pengalaman. Hal ini juga memperkuat penggunaan eksperimen dan kemampuan dalam memecahkan masalah serta berkembangnya kognitif individu sehingga mereka cenderung untuk menggunakan beberapa ragam perspektif dan skema yang lebih rumit. Pelatihan dapat memberikan karyawan tentang petunjuk cara untuk menghasilkan ide-ide baru sebagai bagian dari apa yang mereka lakukan dalam meningkatkan kemampuan berpikir kreatif individu serta kemampuan pemecahan masalah (Shalley & Gilson, 2004).

Akan sulit untuk berkreasi di lingkungan yang tidak memiliki beberapa pengalaman dalam apa yang secara historis telah dibentuk sebagai rutinitas atau status quo (Shalley & Gilson, 2004). Pengalaman di lapangan adalah komponen yang diperlukan untuk kreativitas karyawan karena seorang individu membutuhkan beberapa tingkat kebiasaan untuk melakukan pekerjaan kreatif. Selain kebiasaan tugas

dapat menyebabkan lebih banyak kinerja (Ford, 1995), juga dapat memberikan kesempatan untuk mempersiapkan kreativitas melalui praktik yang disengaja dalam domain keterampilan tugas dan aktivitas (Shalley & Gilson, 2004).

Kreativitas memerlukan beberapa tingkat kekuatan internal yang mendorong individu untuk bertahan dalam menghadapi tantangan yang melekat pada kerja kreatif. Sejumlah penelitian tentang kreativitas individu telah berfokus pada pentingnya motivasi intrinsik untuk kreativitas (perasaan kompetensi dan penentuan nasib sendiri pada tugas yang diberikan) (Amabile, 1988; Shalley, 1991). R&D secara profesional telah melaporkan bahwa motivasi intrinsik sangat penting untuk kreativitas (Amabile & Gryskiewicz, 1989). Dengan berfokus pada motivasi untuk kreativitas, sejumlah teori telah memiliki hipotesis tentang relevansi motivasi intrinsik, kebutuhan untuk mengatur, kebutuhan untuk berprestasi, dan motif lainnya (Amabile, 1996).

Salah satu keyakinan yang dianut secara luas mengenai kreativitas adalah bahwa kreativitas seseorang meningkat dengan kecerdasan. Korelasi sederhana telah diteliti antara kecerdasan umum dan kreativitas (Nickerson, 1999). Kecerdasan dapat memungkinkan kreativitas meningkat sedikit. Jadi, sekali seseorang memiliki kecerdasan yang cukup berfungsi dalam pekerjaan seseorang, hubungan tersebut tidak lagi berlaku (Robinson & Stern, 1997).

Selama bertahun-tahun, perspektif karakteristik kreativitas kepribadian telah menjadi pendekatan yang paling umum dalam menggunakan metodologi psikometri dan psikologi kognitif. Kreativitas pada umumnya dipandang sebagai hal yang sulit untuk dilatih, lokus kreativitas berada dalam individu, dan ekspresi dalam produk kreatif dipengaruhi oleh tindakan kebetulan atau *serendipity* (Williams & Yang, 1999). Keterbatasan utama pendekatan tersebut adalah bahwa hal itu hanya berfokus pada identifikasi perbedaan individu yang terkait dengan kreativitas dan mengabaikan dampak konteks kehidupan nyata pada kreativitas. Kemudian, kontribusi penting dan khas muncul dari upaya beberapa psikolog yang telah melakukan pendekatan investigasi alternatif (Amabile, 1988, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Ford, 1995; Gardner, 1993).

b. Kontekstual

Meskipun tidak dapat dipungkiri bahwa kreativitas berasal dari kemampuan individu, kreativitas individu yang diaktifkan, dilaksanakan, dan disalurkan ke produk akhir atau jasa adalah fungsi dari lingkungan kerja, atau karakteristik kontekstual. Misalnya, seorang manajer mungkin mengawasi karyawan yang bekerja untuk menuju hasil yang kreatif. Sebuah komponen kunci yang diperlukan untuk kreativitas adalah konteks tempat kreativitas berlangsung karena hasil kreatif tidak dapat dan tidak terjadi dalam ruang hampa. Mumford, Scott, Gaddis, dan Strange (2002) menyatakan bahwa karya kreatif yang kontekstual adalah keberhasilan kreativitas yang bergantung pada kemampuan, tekanan, sumber daya, dan sistem *sociotechnical*.

Karakteristik kontekstual mengacu pada dimensi lingkungan kerja yang berpotensi memengaruhi kreativitas karyawan tetapi bukan bagian dari individu (Shalley *et al.*, 2004). Karakteristik ini meliputi pengaturan pekerjaan (atau bekerja) dan hubungan sosial dengan supervisor dan rekan kerja. Karya teori Amabile (1988, 1996) berfungsi sebagai kerangka umum yang menggambarkan berbagai faktor relevan yang dapat meningkatkan atau menghambat kreativitas karyawan. Berfokus pada pandangan kontekstual ini, peneliti dalam manajemen mulai melakukan penelitian kreativitas dengan meminjam ide dari bidang psikologi, sosiologi, ekonomi, antropologi, dan lain-lain untuk membangun akar ilmiahnya (Ford, 1995).

Amabile (1988, 1996) mengakui bahwa model lingkungan yang berbeda dapat berfungsi baik untuk mendorong atau menghambat kreativitas. Dengan alasan bahwa lingkungan kerja dapat memengaruhi baik tingkat dan frekuensi perilaku kreatif karyawan, Amabile (1995, 1996) mengidentifikasi dimensi yang lebih kuat dan lemah dari faktor lingkungan kerja berikut ini.

- 1) dorongan organisasi dan dukungan untuk kreativitas (misalnya, penilaian yang adil terhadap ide-ide baru, pengakuan atas karya kreatif, dan dorongan untuk mengambil risiko);
- 2) dukungan supervisor (kejelasan dalam penetapan tujuan dan keterbukaan untuk ide-ide baru);

- 3) dukungan kelompok kerja (terbuka, kepercayaan komunikasi, kelompok berkomitmen pada rekan kerja yang terampil);
- 4) sumber daya yang cukup (fasilitas, uang, dan informasi);
- 5) pekerjaan yang menantang yang dianggap penting;
- 6) kebebasan dalam menentukan bagaimana melakukan pekerjaan.

Kegiatan kreativitas akan rendah jika hambatan organisasi terhadap kreativitas lebih tinggi (masalah politik, kritik berlebihan pada ide-ide baru, persaingan yang merusak, dan penekanan untuk mempertahankan status quo), dan beban kerja atau tekanan waktu (Amabile, 1995).

c. Pandangan Integratif

Teori telah menyarankan bahwa pertemuan variabel yang berpusat pada lingkungan dan variabel yang berpusat pada orang (yaitu, kecerdasan, pengetahuan, gaya kognitif, kepribadian, dan motivasi) diperlukan untuk penelitian kreativitas (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Sternberg & Lubart 1999). Sternberg dan Lubart (1999) menyatakan bahwa pendekatan interdisipliner untuk kreativitas cenderung melihat bagian dari fenomena sebagai keseluruhan fenomena dan seringkali mengarah ke hal dan pandangan yang tidak memuaskan pada kreativitas. Banyak pekerjaan baru pada kreativitas telah memunculkan hipotesis bahwa beberapa komponen harus bersatu untuk terjadinya kreativitas (Amabile, 1996; Csikszentmihalyi, 1996; Gardner, 1993).

Woodman (1995) menyatakan bahwa perilaku kreatif merupakan interaksi orang dan situasi. Perspektif interaksional ini menganggap perilaku kreatif karyawan sebagai "Seorang yang kompleks, hubungan interaksi dipengaruhi oleh peristiwa masa lalu serta aspek penting situasi saat ini" (Woodman *et al.*, 1993). Dengan alasan kreativitas merupakan produk kompleks perilaku seseorang dalam situasi tertentu, beberapa penulis telah menyarankan sebuah teori yang lebih komprehensif tentang kreativitas organisasi yang meliputi (a) proses kreatif, (b) produk kreatif, (c) orang kreatif, (d) situasi kreatif, dan (e) cara setiap komponen berinteraksi dengan orang lain (Woodman *et al.*, 1993). Dengan kata lain, luaran umum kreatif (produk baru, jasa, ide, prosedur, dan proses) untuk seluruh sistem berasal dari "rangkaian yang kompleks dari individu,

kelompok, karakteristik dan perilaku organisasi terjadi dalam pengaruh situasional yang menonjol pada setiap level organisasi"(Woodman *et al.*, 1993).

Referensi

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-168
- Amabile, T. M. (1995). Discovering the unknowable, managing the unmanageable. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp. 77-82). Thousand Oaks, CA: Sage
- Amabile, T. M. (1996). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42, 630-641.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Gryskiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal*, 2, 231-253.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258
- Andrews, F. M., & Gordon, G. (1970). Social and organizational factors affecting innovation research. *Proceedings for the American Psychological Association*, 78, 570-589.
- Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1967). Supervisory practices and innovation in scientific teams. *Personnel Psychology*, 20, 497-515.
- Arad, S., Hanson, M. A., & Schneider, R. J. (1997). A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *Journal of Creative Behavior*, 31, 42-58.
- Arvey, R. D., & Neel, C. W. (1975). *Motivation and obsolescence in engineers*. Industrial Gerontology, 18, 113-120.
- Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476

- Brophy, D. R. (1998). Understanding, measuring, and enhancing individual creative problemsolving efforts. *Creativity Research Journal*, 11, 123–150
- Bunce, D., & West, M. A. (1995). Self perceptions and perceptions of group climate as predictors of individual innovation at work. *Applied Psychology: An International Review*, 44, 199–215.
- Burns, T., & Stalker, C. (1961). *The management of innovation*. London, UK: Tavistock.
- Burningham, C., & West, M. A. (1995). Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26, 106–117
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35, 474–487
- Chi, M. T., Bassock, M., Lewis, M. W., Reitman, P., & Glaser, R. (1989). Self-explanations: How students study and use examples in learning to solve problems. *Cognitive Science*, 13, 145–182.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and psychology of discovery and invention*. New York, NY: Harper Perennial
- Csikszentmihalyi, M., & Getzel, J. W. (1988). Creativity and problem finding. In F. H. Farley & R. W. Neperud (Eds.), *The foundations of aesthetics, art, and art education* (pp. 91-106). New York, NY: Praeger.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555–590
- Dougherty, D., & Hardy, B. F. (1996). Sustained innovation production in large mature organizations: Overcoming organization problems. *Academy of Management Journal*, 39, 826–851.
- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999). Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sense-making perspective. *Academy of Management Review*, 24, 286–329.

- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105–124.
- Ekvall, G., & Ryhammer, L. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12, 303–310.
- Ellison, R. L., James, L. R., & Carron, T. (1970). Prediction of R&D performance criteria with biographical information. *Journal of Industrial Psychology*, 5, 37–57.
- Ericsson, K. A., & Charness, W. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49, 725–747
- Ettlie, J. E. (1983). Organizational policy and innovation among suppliers to the food-processing sector. *Academy of Management Journal*, 26, 27–44.
- Eysenck, H. J. (1993). Creativity and personality: An attempt to bridge divergent traditions. *Psychological Inquiry*, 4, 238–246
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290–309
- Feist, G. J. (1999). *The influence of personality on artistic and scientific creativity*. In: R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 273–296). Cambridge, UK: Cambridge
- Feist, G. J., & Gorman, M. E. (1998). The psychology of science: Review and integration of a nascent discipline. *Review of General Psychology*, 2, 3–47.
- Feldman, D. H. (1999). *The development of creativity*. In: R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 169–188). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Finke, R. A., Ward, T. B., & Smith, S. M. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*. Cambridge, MA: MIT Press
- Ford, C. M. (1995). Creativity is a mystery: Clues from the investigators' notebooks. In C. M. Ford & D. A. Gioia (Eds.), *Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices* (pp. 12–49). Thousand Oaks, CA: Sage
- Fred Dansereau, Francis J. Yammarino. (2005). Multi-Level Issues In Strategy And Methods. *Research In Multi-Level Issues Volume 4*
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York, NY: Basic Books
- Gassman, O., & van Zedwitz, M. (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33, 243–263.

- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*, 1, 439-477
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.
- Gerstenberger, P. C., & Allen, T. J. (1968). Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source. *Journal of Applied Psychology*, 52, 272-279.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30, 235-245.
- Heinzen, J. E., Mills, C., & Cameron, P. (1993). Scientific innovation potential. *Creativity Research Journal*, 6, 261-270.
- Henderson, R. (1993). Underinvestment and incompetence as responses to radical innovation: Evidence from the photolithographic alignment equipment industry. *RAND Journal of Economics*, 24, 248-270.
- Hershey, D. A., Walsh, D. A., Read, S. J., & Chulef, A. S. (1990). The effects of expertise on financial problem-solving: Evidence for goal-directed problem-solving scripts. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 46, 77-101.
- Huber, J. C. (1998). Invention and inventivity as a special kind of creativity with implications for general creativity. *Journal of Creative Behavior*, 32, 58-72
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., & Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological Reports*, 85, 665-674
- Jelinek, M., & Schoonhoven, C. B. (1990). *The innovation marathon: Lessons learned from high technology firms*. Oxford, UK: Blackwell.
- Keller, R. T. (1978). Dimensions of management systems and performance in continuous process organizations. *Human Relations*, 31, 119-129.
- Keller, R. T. (1989). A test of the path-goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 74, 208-212
- Klein, K. J., Conn, A. B., & Sorra, J. S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811-824.

- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present, and future. *Creativity Research Journal*, 13, 295–308
- Maidique, M., & Zirger, B. J. (1984). A study of success and failure in product innovation: The case of the U.S. electronics industry. *IEEE Transactions in Engineering Management*, 31, 192–203.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). *Conceptions and correlates of openness to experience*. In R. Hogan, J. Johnson & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 825-847). San Diego, CA: Academic Press
- McGourty, J., Tarshis, L. A., & Dominick, P. (1996). Managing innovation: Lessons from world class organizations. *International Journal of Technology Management*, 11, 354–368.
- Merrifield, P. R., Guilford, J. P., Christensen, P. R., & Frick, J. W. (1962). The role of intellectual factors in problem solving. *Psychological Monographs*, 76, 1–21.
- Meyer, A. D., & Goes, J. B. (1988). Organizational assimilation of innovations. *Academy of Management Journal*, 31, 897–923.
- Morris, M. W., & Leung, K. (2010). Creativity east and west: Perspectives and parallels. *Management and Organization Review*, 6, 313-327
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10, 1–29.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 14, 107–120.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Maher, M. A., Costanza, D. P., & Supinski, E. P. (1997). Process based measures of creative problem solving skills: 4. Category combination. *Creativity Research Journal*, 10, 59-71
- Mumford, M. D., Mobley, M. I., Uhlman, C. E., Reiter-Palmon, R., & Doares, L. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4, 91–122.
- Mumford, M. D., Peterson, N. G., & Childs, R. A. (1999). *Basic and cross-functional skills: Taxonomies, measures, and findings in assessing job skill requirements*. In: N. G. Peterson
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27–43.

- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705-750
- Nickerson, R. S. (1999). *Enhancing creativity*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 392-430). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Nystrom, H. (1979). *Creativity and innovation*. New York: Wiley.
- Parnes, S. J., & Noller, R. B. 1977. Applied creativity: The creative studies project: Part results of a two year study. *Journal of Creative Behavior*, 6, 164-186
- Pierce, J., & Delbecq, L. A. (1977). Organizational structure, individual attitudes, and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 27-37
- Reeves, L. M., & Weisburg, R. W. (1999). The role of content and abstract information in analogical transfer. *Psychological Bulletin*, 115, 381-400
- Robinson, A. G., & Stern, S. (1997). *Corporate creativity: How innovation and improvement actually happen*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Rinaldi, S., Cordone, R., & Casgrandi, R. (2000). Instabilities in creative professions: A minimal model. *Nonlinear Dynamics, Psychology and Life Sciences*, 4, 255-272.
- Sharma, A. (1999). Central dilemmas of managing innovation in large firms. *California Management Review*, 41, 65-85.
- 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(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933-958.
- 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, 580-607.
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist*, 55, 151-158
- Steck, R., & Sundermann, J. (1978). The effects of group size and cooperation on the success of interdisciplinary groups in R&D. *R&D Management*, 8, 59-64.

- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). *The concept of creativity: Prospects and paradigms*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 3-15). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. R. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31, 27-41
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, 54, 495-525.
- Sternberg (Ed.), (1988). *Handbook of creativity* (pp. 297-312). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Weisberg, R. W. (1999). *Creativity and knowledge: A challenge to theories*. In: R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 226-259). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- West, M. A., Borill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation. *Leadership Quarterly*, 14, 246-278.
- Williams, W. M., & Yang, L. T. (1999). *Organizational creativity*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 373-391). Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86, 51-524.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12, 165-217

Area 4

Modal Psikologis

Salah satu bentuk sumber daya strategis yang telah mendapatkan perhatian dalam literatur tentang pengaruh terhadap kinerja manusia adalah modal psikologis (Ardichvili, 2011). Dengan memanfaatkan ide-ide psikologi positif (Peterson, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), keilmuan organisasi positif (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) dan bidang yang muncul dari perilaku organisasi positif (Wright, 2003), Luthans dan rekan-rekannya mengembangkan konstruk modal psikologis yang selanjutnya yang disebut *PsyCap*, untuk menangkap kapasitas psikologis individu yang dapat diukur, dikembangkan, dan dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja (Luthans & Youssef, 2004). Dengan menggunakan sejumlah kriteria utama, mereka mengidentifikasi empat sumber utama psikologis dari literatur psikologi positif yang membentuk konstruk *PsyCap*: *self-efficacy*, harapan, optimisme dan ketahanan (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio 2007).

Mereka membedakan *PsyCap* dari bentuk-bentuk yang terkait dengan modal dan orang, yaitu manusia dan modal sosial. Berdasarkan ilmu di bidang ekonomi, modal manusia mengacu pada modal individu seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dapat ditingkatkan dengan pengalaman atau investasi dalam pendidikan dan pelatihan (Becker, 1964). Konsep modal sosial muncul dari sosiologi dan berhubungan dengan keseluruhan sumber daya aktual atau potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan atau hubungan saling kenal dan pengakuan (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Granovetter, 1985; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Sederhananya, modal manusia berkaitan dengan “apa yang Anda ketahui” dan modal sosial berkaitan dengan

“siapa yang kamu kenal”, sedangkan *PsyCap* berkaitan dengan “siapa Anda” dan “Anda menjadi siapa” (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans & Youssef, 2004).

4.1. Definisi Modal Psikologis

Modal Psikologis (*psychological capital*) dikemukakan oleh Luthans dalam bukunya yang berjudul “*Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*”. Luthans merupakan seorang profesor manajemen di Universitas Nebraska. Konsep *psychological capital* menggabungkan *human capital* dan *social capital* untuk memperoleh keuntungan kompetitif melalui investasi atau pengembangan “*who you are*” and “*what you can become*” (Luthans & Avolio, 2003; Jensen & Luthans, 2006; Luthans, *et al.*, 2007).

Perilaku organisasi positif (POB) didefinisikan sebagai kajian dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang berorientasi positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, serta dikelola secara efektif untuk perbaikan kinerja di tempat kerja saat ini (Luthans, 2002). *Psychological capital* adalah kondisi perkembangan positif seseorang dan dicirikan oleh (Luthans, 2007), (1) memiliki kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk sukses dalam tugas-tugas tersebut; (2) membuat atribusi yang positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan; (3) tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan dan bila perlu mengalihkan jalan untuk mencapai tujuan (*hope*); dan (4) ketika dihadapkan pada permasalahan dan halangan dapat bertahan dan dapat mengatasinya (*resiliency*), bahkan lebih, untuk mencapai kesuksesan. *Psychological capital* memiliki 4 berikut ini (Luthans, 2007).

- a. *self-efficacy*
- b. *hope*
- c. *optimism*
- d. *resiliency*

Menurut Osigweh (1989), *psycological capital* adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga dapat membantu kinerja organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah *self-efficacy*, *hope*, *optimism*, dan *resiliency*. Wikipedia (2012) mendefinisikan

psychological capital sebagai keadaan positif individu yang dicirikan oleh adanya 1) *self efficacy*, 2) *optimism*, 3) *hope*, dan 4) *resiliency*. Zhenguo Zhao (2009) menyebutkan bahwa *psychological capital* adalah keadaan pengembangan individu yang positif yang meliputi empat aspek, yaitu: 1) *self efficacy*, 2) *optimism*, 3) *hope*, dan 4) *resiliency*.

4.2. Dimensi Modal Psikologis

a. PsyCap *Self-efficacy*

Bandura (1997) mendefinisikan *self efficacy* sebagai: keyakinan atau rasa percaya diri seseorang tentang kemampuannya untuk mengerahkan motivasinya, kemampuan kognitifnya, serta tindakan yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu dengan sukses dengan tugas tertentu dalam konteks tertentu (Stajkovic & Luthans, 1998). Meskipun Bandura (1997) menggunakan istilah *self efficacy* dan kepercayaan diri secara berdampingan, kebanyakan teori *efficacy* meletakkan konsep kepercayaan diri di bawah *self efficacy*.

Khusus pada psikologi positif, kedua istilah dapat digunakan secara bergantian (Maddux, 2002). Terlebih lagi apabila kepercayaan diri diterapkan pada bidang yang lebih aplikatif seperti olah raga atau kinerja bisnis, istilah kepercayaan diri memiliki arti yang lebih luas (Kanter, 2006). Pada modal psikologis atau *PsyCap*, kedua istilah tersebut didapat saling menggantikan untuk merefleksikan kekayaan teori dan basis penelitian *self efficacy* (Bandura, 1997).

Bandura (1997) menyebutkan ada empat cara untuk mengembangkan *self efficacy*. 1) *Mastery experience* adalah keberhasilan yang seiring didapatkan akan meningkatkan *self efficacy* yang dimiliki seseorang, sedangkan kegagalan akan menurunkan *self efficacy*. 2) *Various experiences* adalah pengalaman keberhasilan orang lain yang memiliki kemiripan dengan individu dalam mengerjakan suatu tugas biasanya akan meningkatkan *self efficacy* seseorang dalam mengerjakan tugas yang sama. *Self efficacy* tersebut didapat melalui model sosial yang biasanya terjadi pada diri seseorang untuk melakukan permodelan. Namun, *self efficacy* yang didapat tidak akan terlalu berpengaruh bila model yang diamati tidak memiliki kemiripan atau berbeda dengan model. 3) *Social persuasion* adalah cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan *psychological capital*

dengan adanya sosok individu yang selalu memberikan motivasi dan selalu membantu dalam mengembangkan *self efficacy*. Sosok individu itu tidak memandang kelemahan manusia, selalu mengatakan kamu pasti mampu dan bukan sebaliknya. 4) *Emotional physiological and emotional states* adalah kecemasan dan stres yang terjadi dalam diri seseorang ketika melakukan tugas atau sering diartikan sebagai suatu kegagalan. Pada umumnya seseorang cenderung akan mengharapkan keberhasilan dalam kondisi yang tidak diwarnai oleh ketegangan dan tidak merasakan adanya keluhan atau gangguan *somatic* lainnya.

Keempat karakteristik tersebut melengkapi individu yang memiliki *efficacy* tinggi dengan kapasitas untuk berkembang dan berperilaku secara efektif, meskipun tidak ada masukan eksternal untuk periode waktu yang lama. Individu dengan *efficacy* tinggi tidak akan menunggu tujuan-tujuan yang menantang yang ditetapkan bagi mereka. Sebaliknya, mereka terus-menerus menguasai diri mereka sendiri dengan tujuan yang semakin lama semakin tinggi.

b. *PsyCap Hope*

Istilah *hope* digunakan secara luas dalam kehidupan sehari-hari. Namun, sebagai kekuatan psikologis, terjadi banyak salah persepsi tentang *hope* yang sebenarnya dan apa karakteristik individu, kelompok atau organisasi yang memiliki *hope*. Banyak yang mencampuradukkan istilah *hope* dan *wishfull thinking*. Snyder (Snyder, Irving & Anderson 1991) mendefinisikan *hope* sebagai keadaan psikologis positif yang didasarkan pada kesadaran yang saling memengaruhi antara *agency* (energi untuk mencapai tujuan) dan *path ways* (perencanaan untuk mencapai tujuan).

Penelitian Snyder mendukung ide bahwa *hope* adalah keadaan kognitif atau "berfikir", yaitu dimana seseorang mampu menetapkan tujuan-tujuan dan pengharapan yang menantang, namun realistis dan kemudian mencoba mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan kemampuan sendiri, energi, dan persepsi *control internal*. Hal inilah yang disebut oleh Snyder sebagai *agency* atau *willpower* (kekuatan kehendak). Secara umum dalam penggunaan istilah ini sering terlewatkan, namun seperti yang didefinisikan oleh Snyder dan kawan-kawan, komponen yang sama penting dan integralnya dari *hope* adalah *pathways* atau *ways power* (kemampuan untuk

melakukan). Pada komponen ini, seseorang mampu menciptakan jalur-jalur alternatif untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan ketika jalur asalnya tertutup atau mendapat halangan (Snyder, 1994).

Snyder, dan Luthan (2004), memberikan panduan khusus yang dapat digunakan dalam mengembangkan *hope*. 1) *Goal setting*, menetapkan dan memperjelas dengan detail apa yang menjadi tujuan selama ini. 2) *Stepping* adalah memberikan penjelasan tentang langkah-langkah kongkrit dalam mencapai tujuan tersebut. 3) *Participative initiatives* adalah membuat beberapa alternatif apabila satu alternatif sulit dilalui, maka menggunakan alternatif yang selanjutnya untuk tetap mencapai tujuan. 4) *Showing confidence* adalah memberikan pengakuan pada diri individu bahwa proses yang dikerjakan untuk mencapai tujuan adalah hal yang disenangi, dan tidak semata-mata fokus pada pencapaian akhir. 5) *Preparedness* yaitu selalu siap menghadapi rintangan.

c. *PsyCap Optimism*

Optimism adalah suatu *explanatory style* yang memberikan kelengkapan peristiwa-peristiwa positif pada sebab-sebab yang personal, permanen, serta *pervasive* dan menginterpretasikan peristiwa-peristiwa negatif pada faktor-faktor yang eksternal, sementara, dan situasional. Sebaliknya, *explanatory style* yang pesimistis akan menginterpretasikan peristiwa positif dengan atribusi-atribusi yang eksternal, sementara, serta situasional dan mengatribusi peristiwa negatif pada penyebab yang personal, permanen, dan *pervasive* (Seligman, 1998).

Bila melihat *optimism* dari sudut pandang di atas, maka individu yang *optimism* akan merasa ikut andil dalam keadaan positif yang terjadi dalam hidupnya. Mereka memandang bahwa penyebab dari peristiwa-peristiwa yang menyenangkan dalam hidup mereka berada dalam kekuasaan dan kontrol diri mereka. Seseorang yang *optimism* akan berpikir bahwa penyebab peristiwa-peristiwa tersebut akan terus ada di masa depan dan akan membantu mereka menangani peristiwa lain dalam hidupnya. Mereka memandang bahwa penyebab dari peristiwa-peristiwa yang menyenangkan dalam hidup mereka berada dalam kekuasaan dan kontrol mereka.

Optimism *explanatory style* yang dimiliki membuat mereka memandang secara positif serta mengatribusikan secara *internal* aspek-aspek kehidupan yang baik, bukan hanya di masa lalu melainkan juga di masa depan. Misal tugas seorang karyawan mendapatkan umpan balik yang positif dari pengawasnya, maka ia akan menganggap bahwa hal tersebut disebabkan sikap kerjanya sendiri. Pengawas akan memastikan dirinya bahwa karyawan tersebut akan selalu mampu untuk bekerja keras dan sukses tidak hanya pada pekerjaan ini, namun juga pada setiap hal yang mereka lakukan.

Selain itu, ketika mereka mengalami peristiwa negatif atau dihadapkan pada situasi yang tidak diinginkan, orang yang *optimism* akan mengatribusikan penyebab hal tersebut pada sebab-sebab yang eksternal dan situasional. Oleh karena itu, mereka tetap bersikap positif dan percaya terhadap masa depannya (Seligman, 1998). Schulman (1999) memberikan penjelasan untuk mengembangkan *optimism* berikut ini. 1) *Leniency for the past*, yaitu mengiklaskan kegagalan yang telah dilakukan dan menata kembali apa yang akan dilakukan. 2) *Appreciation for the present*, yaitu memberikan apresiasi apa yang sedang dilakukan individu, baik itu mengenai kemampuannya maupun kelemahannya, bukan mencela diri sendiri. 3) *Opportunity-seeking for the future*, yaitu mendapatkan kesempatan kembali di masa yang akan datang.

d. *PsyCap Resiliency*

Dari sudut pandang psikologi klinis, Masten dan Reed (2002) mendefinisikan *resiliency* sebagai kumpulan fenomena yang dicirikan oleh pola adaptasi positif pada konteks keterpurukan. Dalam pendekatan *psychological capital*, definisi ini diperluas yaitu tidak hanya kemampuan untuk kembali dari situasi keterpurukan, namun juga kegiatan-kegiatan yang positif dan menantang, misalnya target penjualan dan kemauan untuk berusaha melebihi normal atau melebihi keseimbangan. *Resiliency* adalah kemampuan individu dalam mengatasi tantangan hidup serta mempertahankan energi yang baik sehingga dapat melanjutkan hidup secara sehat.

Wolting dan Wolin (1994) mengemukakan tujuh aspek utama yang dimiliki oleh individu yaitu: (1) *insight* adalah proses

perkembangan individu dalam merasa, mengetahui, dan mengerti masa lalunya untuk mempelajari perilaku-perilaku yang lebih tepat, (2) *independence* adalah kemampuan untuk mengambil jarak secara emosional maupun fisik dari sumber masalah, (3) *relationships* adalah individu yang *resilience* mampu mengembangkan hubungan yang jujur, saling mendukung dan berkualitas bagi kehidupan, dan memiliki peran model yang baik, (4) *initiative* adalah keinginan yang kuat untuk bertanggung jawab terhadap hidupnya, (5) *creative*, yaitu kemampuan memikirkan berbagai pilihan, konsekuensi, dan alternatif dalam menghadapi tantangan hidup, (6) *morality* adalah kemampuan individu untuk berperilaku atas dasar hati nuraninya. Individu dapat memberikan kontribusinya dan membantu orang yang membutuhkannya.

4.3. Studi Modal Psikologis

Penelitian empiris sebelumnya memberikan bukti konvergen dan validitas diskriminan tentang skala *PsyCap* dari variabel lainnya (Avey, Luthans, & Jensen 2009; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007). Ada juga bukti yang menunjukkan bahwa *PsyCap* adalah kondisi yang secara alami dan terbuka untuk pengembangan serta terletak pada posisi sepanjang kontinum yang sangat stabil dan sulit untuk berubah (Luthans, Avolio, *et al.*, 2007; Walumbwa *et al.*, 2011). Penelitian terbaru yang menganalisis apakah *PsyCap* dapat dikembangkan melalui intervensi pelatihan untuk memberikan dukungan pada konseptualisasi keadaan perkembangan dilakukan oleh Demerouti, van Eeuwijk, Snelder, & Wild, (2011); Luthans, Avey, Patera, & West, (2006); Luthans, Avey, *et al.*, (2008); Luthans, Avey, Avolio, & Peterson, (2010), dan Luthans, Luthans, & Jensen, (2012).

Meskipun penelitian sebelumnya secara khusus telah mengonsepsikan *PsyCap* sebagai faktor tingkat tinggi, yang terdiri atas empat dimensi yaitu *self-efficacy*, harapan, optimisme, dan ketahanan, muncul diskusi apakah konstruksi terkait *nomological* lainnya dapat disertakan dalam skala *PsyCap* seperti kesejahteraan, aliran, humor, rasa syukur dan memaafkan (Luthans, Norman, *et al.*, 2008; Luthans & Youssef, 2007). Meskipun pendekatan ini muncul dan logis untuk dimasukkan dalam dimensi tambahan, tetapi tanpa pembenaran teoritis

yang memadai mungkin dapat menyebabkan kebingungan konseptual tentang definisi konstruk (Dawkins *et al.*, 2013).

Dalam perkembangannya, penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan atau menghambat pembentukan *PsyCap*. Hasil studi menunjukkan bahwa kelenturan konstruk terhadap pengaruh eksternal mengidentifikasi peluang untuk melakukan intervensi. Pengetahuan tentang anteseden *PsyCap* dapat membantu organisasi mengembangkan program-program untuk meningkatkan *PsyCap* individu melalui desain sistem kerja, yaitu mekanisme dukungan dan inisiatif kepemimpinan.

Ada bukti yang berkembang bahwa pemberian dukungan kerja memfasilitasi pengembangan *PsyCap* karyawan karena memberikan harapan yang lebih besar kepada mereka untuk mencari jalur baru dan berbeda untuk mencapai tujuan serta berfungsi sebagai sumber daya yang memungkinkan mereka bangkit kembali dengan cepat setelah mengalami kemunduran (Luthans, Norman, *et al.*, 2008). Liu (2013) menemukan bahwa karyawan yang mendapat dukungan lebih besar dari atasan akan memiliki *PsyCap* lebih tinggi, yang pada gilirannya diprediksi dapat memberikan kinerja lebih tinggi. Luthans, Norman, Avolio, & Avey (2008) menemukan bahwa *PsyCap* sepenuhnya adalah dimediasi hubungan antara iklim organisasi yang mendukung dan kinerja pekerjaan. Nigah, Davis dan Hurrell (2012) menemukan bahwa kepuasan dengan rekan kerja serta mekanisme sosialisasi yang biasa digunakan oleh organisasi untuk mendukung anggota baru menaikkan *PsyCap* karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dan pada gilirannya diprediksi dapat meningkatkan keterlibatan pekerjaan. Selanjutnya Mathe dan Scott-Halsell (2012) mengungkapkan bahwa persepsi karyawan pada prestise eksternal berhubungan positif dengan *PsyCap*.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa orang yang menghadapi stres kerja dan konflik kerja dengan keluarga yang tinggi menunjukkan tingkat *PsyCap* yang lebih rendah dari pada mereka yang memiliki pengalaman sedikit stres. Liu, Chang, Fu, Wang dan Wang (2012) menemukan bahwa praktisi medis perempuan yang merasa kurang dihargai dan komitmen berlebih memiliki tingkat *PsyCap* lebih rendah dan *PsyCap* berhubungan negatif dengan gejala depresi. Demikian pula Wang, Liu, Wang dan Wang (2012) menemukan bahwa *PsyCap* dimediasi

oleh hubungan antara konflik kerja dengan keluarga dan tiga dimensi burnout para praktisi medis perempuan. Sebuah studi baru-baru ini juga menunjukkan bahwa ketidakpastian kerja pada tingkat yang lebih tinggi menyebabkan tingkat *PsyCap* yang lebih rendah, yang pada gilirannya menyebabkan tingkat stres yang lebih tinggi dan tingkat makna hidup yang lebih rendah (Epitropaki, 2013).

Combs, Milosevic, Jeung, dan Griffith (2012) menemukan hubungan positif antara kekuatan identitas etnis individu dengan *PsyCap*. Sebagai individu lebih memahami tentang identitas etika dalam mengatasi hambatan dan tantangan yang selalu ada. Ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan *PsyCap*. Ngo, Foley, Ji dan Loi (2013) meneliti pengaruh orientasi peran gender individu pada *PsyCap* dan persepsi kesuksesan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun individu yang tinggi dalam maskulinitas dan feminitas menunjukkan tingkat yang lebih tinggi pada *PsyCap*, akan tetapi efek mediasi dari *PsyCap* pada kesuksesan karier lebih kuat pada mereka yang memiliki maskulinitas yang lebih tinggi.

Studi terbaru telah meneliti peran mediasi yang dimainkan oleh *PsyCap* dalam menghubungkan perilaku kepemimpinan transformasional dan otentik untuk hasil kerja pada tingkat individu dan tim (Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Jensen & Luthans, 2006; McMurray, Pirola Merlo, & Sarros, 2010; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012c; Walumbwa *et al.*, 2011; Wooley, Caza, & Levy, 2011). Pada tingkat individu, Gooty *et al.* (2009) menemukan bahwa *PsyCap* sepenuhnya dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan transformasional, prestasi kerja bawahan dan perilaku warga organisasi (OCBs). Temuan serupa dilaporkan oleh McMurray *et al.* (2010) yang menemukan terdapat hubungan positif antara perilaku kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dengan *PsyCap*. Wooley *et al.* (2011) juga menemukan adanya hubungan positif antara kepemimpinan otentik dengan *PsyCap*, sedangkan Rego *et al.* (2012c) menemukan bahwa *PsyCap* sepenuhnya dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan. Pada tingkat tim, Walumbwa *et al.* (2011) menemukan bahwa *PsyCap* kolektif tim sepenuhnya dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan otentik, kinerja kelompok, dan kelompok OCBs. Penelitian terbaru oleh Story, Youssef, Luthans, & X dan Bovaird (2013) menemukan

bahwa *PsyCap* pemimpin berhubungan positif dengan *PsyCap* bawahan yang dimediasi oleh kualitas hubungan. Beberapa studi telah meneliti kepentingan relatif dari gaya kepemimpinan lain untuk pengembangan *PsyCap* yang melibatkan delegasi bertanggung jawab kepada bawahan, seperti dalam kepemimpinan partisipatif (Pearce & Conger, 2003).

a. Modal psikologis dan sikap individu

Sejumlah penelitian telah menyelidiki hubungan *PsyCap* dengan sikap karyawan yang diinginkan, seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja (Larson & Luthans, 2006; Luthans, Avey, *et al*, 2008; Luthans, Avolio, *et al*, 2007), dan keinginan tetap tinggal (Avey, Reichard, *et al.*, 2011). Individu yang memiliki *PsyCap* tinggi akan memiliki harapan positif tentang hasil masa depan dan kepercayaan yang lebih besar dalam kemampuan mereka untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada dalam pekerjaan. Keadaan psikologis yang positif memotivasi individu untuk mengerahkan upaya yang lebih besar dan kinerja yang baik dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Luthans, Avolio, *et al.*, 2007). Penelitian lain juga telah menetapkan bahwa *PsyCap* yang positif memengaruhi niat karyawan untuk tinggal serta komitmen mereka terhadap misi organisasi (Luthans & Jensen, 2005). Avey, Reichard, *et al.*, (2011) juga telah meneliti pengaruh *PsyCap* pada sikap karyawan yang tidak diinginkan di tempat kerja seperti mereka berniat *turnover* dan sinisme.

b. Modal psikologis dan perilaku individu / tim

Penelitian telah menemukan bahwa *PsyCap* dapat memengaruhi perilaku yang diinginkan dan tidak diinginkan di antara karyawan di tempat kerja, seperti yang disorot dalam temuan dari karya terbaru meta-analisis (Avey, Reichard, *et al.*, 2011). Pengaruh positif telah ditemukan antara *PsyCap* dan perilaku ekstraperan, seperti OCBs (Avey, Hughes, *et al*, 2008; Gooty *et al*, 2009; Norman, Avey, Nimnicht, & Graber-Pigeon 2010). Perilaku positif juga dikaitkan dengan emosi positif yang cenderung dialami oleh individu yang tinggi dalam *PsyCap*, dengan menggunakan repertoar tindakan pemikiran yang lebih luas untuk memecahkan masalah (Avey, Hughes, *et al.*, 2008).

Pelatihan juga telah menemukan hubungan negatif antara *PsyCap* dengan perilaku yang tidak diinginkan di tempat kerja, seperti perilaku kontraproduktif atau menyimpang (Avey, Hughes, *et al*, 2008; Norman *et al*, 2010). Individu yang memiliki *PsyCap* tinggi memperlihatkan tingkat yang lebih rendah dari perilaku absensi dan mencari pekerjaan (Avey *et al*, 2006; Avey *et al*, 2009; Chen & Lim, 2012). Selain itu, pada tingkat tim, Walumbwa *et al.* (2011) menemukan bahwa tingkat *PsyCap* yang tinggi berhubungan dengan tim OCBs.

c. Modal psikologis dan kinerja

Secara teori, individu dengan *PsyCap* yang tinggi memiliki lebih banyak memanfaatkan sumber daya untuk mengejar tujuan (Hobfoll, 2002) dan karena itu dapat melakukan yang lebih baik daripada mereka yang memiliki *PsyCap* lebih rendah (Luthans, Avolio, *et al*, 2007; Luthans, Norman, *et al*, 2008). Temuan dari Avey, Reichard, *et al.* (2011) menyatakan bahwa meta-analisis dan studi empiris mendukung ini. Luthans, Avolio, *et al.* (2007) menemukan bahwa *PsyCap* berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan tingkat individu dan menyumbangkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Demikian pula Avey, Nimnicht, & Pigeon (2010) menemukan hubungan positif antara *PsyCap* dengan kinerja keuangan dan manajer pada industri jasa keuangan. Akhirnya, dengan menggunakan data longitudinal, Peterson *et al.* (2011) menunjukkan bahwa *PsyCap* karyawan berhubungan positif dengan kinerja pengawasan oleh atasan dan kinerja keuangan berdasarkan angka penjualan. Sebuah penelitian tentang hubungan yang positif antara *PsyCap* dan prestasi kerja juga telah ditemukan dalam budaya non-AS seperti China (Luthans, Avey, *et al*, 2008; Luthans, Avolio, Walumbwa, Li, 2005; Sun, Zhao, Yang, & Fan, 2012; Zhong, 2007), Portugal (Rego, Marques, Leal, Sousa, & Pina e Cunha, 2010), dan Vietnam (Nguyen & Nguyen, 2012).

PsyCap juga memengaruhi kinerja kreatif karyawan, pemecahan masalah, dan inovasi di tingkat individu. Sweetman, Luthans, Avey, dan Luthans (2011) dan Rego *et al.* (2012c) menemukan bahwa *PsyCap* berhubungan positif dengan kinerja kreatif. Luthans, Youssef, dan Rawski (2011) menemukan bahwa

PsyCap berhubungan positif dengan kinerja pemecahan masalah dan inovasi. Walumbwa, Peterson, Avolio dan Hartnell (2010) menemukan bahwa pemimpin yang memiliki *PsyCap* berhubungan positif dengan *PsyCap* pengikut, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan kinerja pengikut. Walumbwa *et al.* (2011) mengembangkan konstruk *PsyCap* kolektif yang mengacu pada keadaan psikologis kelompok yang ditandai oleh empat atribut modal psikologis tingkat individu (Walumbwa *et al.*, 2011). Studi tersebut menemukan bahwa *PsyCap* kolektif berhubungan positif dengan kinerja tingkat tim dan dimediasi oleh hubungan antara kepemimpinan otentik dan OCBs. Demikian juga, Clapp-Smith, Vogelgesang, dan Avey (2009) menemukan bahwa *PsyCap* anggota tim yang dikumpulkan untuk tingkat tim berhubungan positif dengan kinerja tim. Akhirnya, McKenny *et al.* (2013) menemukan bahwa *PsyCap* tingkat organisasi sangat terkait dengan kinerja keuangan dan organisasi.

d. Moderator hubungan modal psikologis dan hasil kerja

Meskipun banyak penelitian telah difokuskan pada hubungan antara *PsyCap* dan hasil kerja, ada beberapa penelitian tentang faktor-faktor yang memoderasi hubungan tersebut sangat terbatas. Avey, Reichard, *et al.*, (2011) menyatakan bahwa *PsyCap* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja karyawan pada industri jasa dibandingkan dengan industri manufaktur, dan di Amerika Serikat daripada di luar AS. Pada tingkat individu, Norman *et al.* (2010) menemukan bahwa identitas organisasi memoderasi oleh hubungan antara *PsyCap* karyawan dan OCBs atau perilaku menyimpang, sedemikian rupa sehingga pengaruh positif *PsyCap* lebih kuat saat identifikasi dengan organisasi lebih tinggi. Walumbwa *et al.* (2010) menemukan bahwa iklim layanan (moderator tingkat tim) dimoderasi oleh hubungan antara *PsyCap* tingkat individu dan prestasi kerja dan hubungan menjadi lebih kuat ketika iklim layanan lebih positif. Baron *et al.* (2013) menemukan bahwa stres mengurangi pengaruh *PsyCap* yang lebih kuat pada pengusaha yang lebih tua daripada yang muda. Akhirnya, Hmieleski dan Carr (2008) menemukan hubungan positif antara *PsyCap* pengusaha dengan kinerja usaha baru, terutama bagi mereka yang bekerja di lingkungan industri yang dinamis.

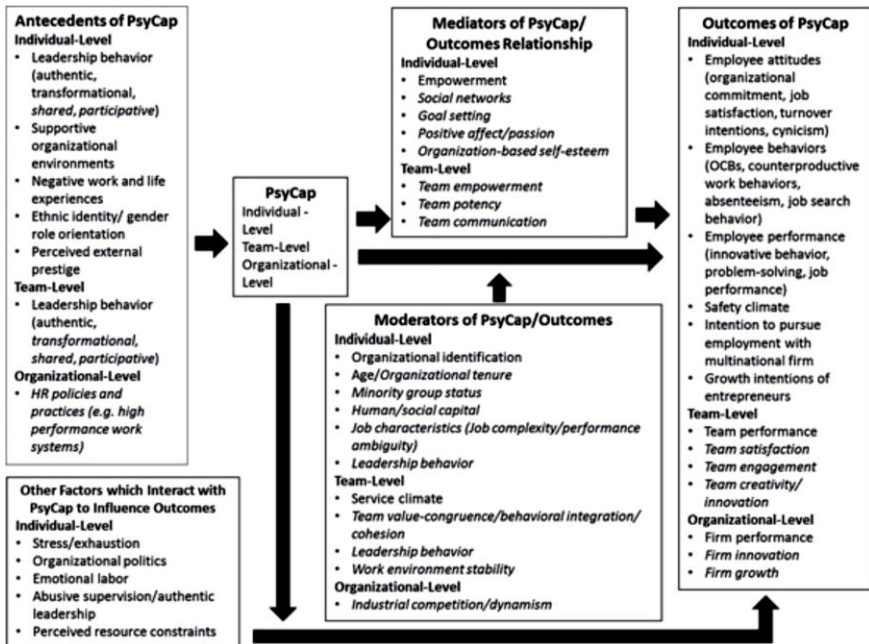
PsyCap sebagai variabel moderasi pada tingkat analisis individu berinteraksi dengan variabel lain untuk memengaruhi hasil pekerjaan. Abbas, Raja, Darryl & Bouckennooghe (2013) menemukan adanya hubungan negatif antara politik organisasi dengan prestasi kerja dan kepuasan kerja lebih rendah bagi mereka yang memiliki *PsyCap* tinggi. Roberts, Scherer dan Bowyer (2011) mengungkapkan bahwa *PsyCap* memoderasi hubungan antara stres dengan ketidaksopanan. Cheung, Tang dan Tang (2011) menemukan bahwa *PsyCap* dimoderasi oleh hubungan antara emosional karyawan dan kepuasan kerja, sehingga hubungan yang lemah bagi mereka yang memiliki *PsyCap* tinggi. Penelitian Chadwick dan Rayver (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dari keterbatasan sumber daya yang dirasakan terhadap penerimaan ancaman, dan perbaikan perilaku berkelanjutan hanya signifikan untuk karyawan dengan *PsyCap* rendah.

Cunningham, DiRenzo dan Mauritz (2013) menemukan bahwa terdapat pengaruh negatif pengawasan yang kasar dalam hal pengikut yang menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dari perilaku antisosial dan tingkat yang lebih rendah dari OCB, serta lebih kuat bagi dengan *PsyCap* yang rendah. Demikian pula Wang, Sui, Luthans, Wang dan Wu (2014) menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan otentik dan prestasi kerja pengikut melalui pertukaran pemimpin dengan anggota lebih kuat bagi mereka yang rendah *PsyCap*nya.

Penelitian Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, (1989) berkaitan dengan sejauh mana *PsyCap* memengaruhi hasil kerja tingkat individu melalui peningkatan harga diri berbasis organisasi karyawan, yaitu sejauh mana mereka menganggap diri mereka penting dan berharga dalam organisasi yang mempekerjakan mereka. Pengaruh positif secara parsial memediasi hubungan antara tiga dimensi *PsyCap* yaitu harapan, optimisme dan *self-efficacy* dan kreativitas (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012a, 2012b), dan apakah terdapat pengaruh positif dan konstruksi yang sama memediasi hubungan antara *PsyCap* dan hasil kerja tingkat individu seperti kinerja dan komitmen organisasi (Cardon, 2008). *PsyCap* dapat membantu individu untuk mengembangkan jaringan kuat dengan

orang lain di tempat kerja (Fredrickson, 2001); menyediakan dengan sumber tambahan dukungan emosional dan saran; meningkatkan akses pengetahuan dan informasi (Corey, Keyes, & Seligman, 2003)

Newman, *et al* (2014) membuat arah penelitian baru yang dapat diidentifikasi dalam agenda penelitian mendatang. Hal itu dapat dilihat pada bagan berikut.



Gambar 4.1. Arah penelitian baru yang dapat diidentifikasi dalam agenda penelitian mendatang (Newman1, *et al*, 2014)

Berkenaan dengan hubungan antara *PsyCap* tingkat tim dan kreativitas, akan menarik untuk mengeksplorasi hubungan positif antara *PsyCap* dan kreativitas tingkat individu dan tim (Rego *et al.*, 2012c). Hal ini dimungkinkan karena mengelola kreativitas tingkat tim mungkin lebih menantang, dan dengan demikian, untuk *PsyCap* memiliki pengaruh yang kuat pada kreativitas tim. Selain itu, McKenny *et al.* (2013) mengemukakan bahwa *PsyCap* penting untuk hasil tingkat organisasi seperti kinerja inovasi atau pertumbuhan

perusahaan, terutama untuk perusahaan berukuran kecil dan menengah.

Selain itu, karakteristik pekerjaan atau tugas tertentu dapat menguatkan atau melemahkan pengaruh *PsyCap* pada hasil kerja. Penelitian empiris menunjukkan bahwa *self-efficacy* hanya memiliki efek positif yang signifikan terhadap prestasi kerja dalam pekerjaan yang mempunyai kompleksitas rendah bukan sedang atau tinggi (Judge, Jackson, Shaw, Scott, & Rich, 2007). *PsyCap* mungkin memiliki efek lebih besar pada kinerja capaian pada pekerjaan atau tugas yang kurang kompleks. Selain itu, hubungan negatif telah ditemukan antara *self-efficacy* dengan kinerja dalam pekerjaan yang mempunyai tingkat kerancuan yang tinggi sebagai hasil dari individu untuk mengurangi alokasi usaha dalam pekerjaan (Schmidt & Deshon, 2010).

Referensi

- Abbas, M., Raja, U., Darr, W., & Bouckennooghe, D. (2013). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206313495411
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29, 110–126
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677–693
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 384–401
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman

- Baron, R. A., Franklin, R. J., & Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, doi: 10.1177/0149206313495411
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York, NY: Columbia University
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press
- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18, 77–86.
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2013). Continuously improving in tough times: Overcoming resource constraints with psychological capital. Orlando, Florida, US: *Academy of Management Conference 2013*
- Chen, D. J. Q., & Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 811–839
- Cheung, F., Tang, K. S., & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18, 348–371
- Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 227–240
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120
- Combs, G. M., Milosevic, I., Jeung, W., & Griffith, J. (2012). Ethnic identity and job attribute preferences: The role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 19, 5–16
- Corey, L. M., Keyes, J. H., & Seligman, M. (2003). *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. Washington DC: American Psychological Association

- Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S., & Mawritz, M. B. (2013). *Abusive supervision and employee outcomes: The influence of psychological contract violation and psychological capital*. Orlando, Florida, US: Academy of Management Conference 2013
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. (2013). Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of psychological capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 348–370
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M., & Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16, 60–81
- Epitropaki, O. (2013). *Employment uncertainty and the role of authentic leadership and positive psychological capital*. Orlando, Florida, US: Academy of Management Conference 2013
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L., & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353–357
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510
- Hmieleski, K. M., & Carr, J. C. (2008). *The relationship between entrepreneur psychological capital and new venture performance*. Frontiers of entrepreneurship research. Babson Park, MA: Babson College
- Jensen, S., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs’ psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 13, 254–273.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). *Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107–127
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 13, 45–62

- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J., & Wang, L. (2012). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12, 219–227
- Liu, Y. (2013). Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41, 109–112
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 1–8.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S., Combs, G. (2006). Psychological capital development: Toward a micro intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 9–24). Thousand Oaks, CA: Sage
- Luthans F, Youssef CM. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321–349
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 818–827.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209–221.

- Luthans F, Avolio BJ. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In Cameron KS, Dutton JE, Quinn RE (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238
- Luthans, K. W., & Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission. *Journal of Nursing Administration*, 35, 304–310
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Rawski, S. L. (2011). A tale of two paradigms: The impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31, 333–350
- Luthans F, Youssef CM. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160
- Masten AS, Reed MGJ. (2002). *Resilience in development*. In Snyder CR, Lopez SJ (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74–88). Oxford, UK: Oxford University Press
- McKenny, A. F., Short, J. C., & Payne, G. T. (2013). Using computer aided text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital. *Organizational Research Methods*, 16, 152–184
- McMurray, A. J., Pirola Merlo, A., & Sarros, J. C. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership and Organization Development Journal*, 31, 436–457
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266
- Newman Alexander, Deniz Ucbasaran, Fei Zhu and Giles Hirst. (2014). Psychological Capital: A Review And Synthesis. *Journal Of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 35, S120–S138
- Ngo, H. Y., Foley, S., Ji, M. S., & Loi, R. (2013). Linking gender role orientation to subjective career success: The mediating role of psychological capital. *Journal of Career Assessment*, doi: 10.1177/1069072713493984

- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32, 87–95
- Nigah, N., Davis, A. J., & Hurrell, S. A. (2012). The impact of buddying on psychological capital and work engagement: An empirical study of socialization in the professional services sector. *Thunderbird International Business Review*, 54, 891–905
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber-Pigeon, N. P. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 17, 380–391
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1–18). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peterson C. (2006). *A primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modelling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622–648
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M.. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1531–1552.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012a). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 923–945.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012b). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 244–270.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012c). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437
- Roberts, S., Scherer, L., & Bowyer, C. (2011). Job stress and incivility: What role does psychological capital play?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, 449–58
- Schmidt, A. M., & DeShon, R. P. (2010). The moderating effects of performance ambiguity on the relationship between self-efficacy and performance. *Journal of Applied Psychology*, 95, 572–581
- Seligman MEP. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology*. *American Psychologist*, 55, 5–14
- Snyder CR, Irving L, Anderson J. (1991). *Hope and health: Measuring the will and the ways*. In Snyder CR, Forsyth DR (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon
- Stajkovic AD, Luthans F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74
- Story, J. S. P., Youssef, C. M., Luthans, F., Barbuto, J. E., & Bovaird, J. (2013). Contagion effect of global leaders' positive psychological capital on followers: Does distance and quality of relationship matter? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2534–2553
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: A structural equation approach. *Journal of Advanced Nursing*, 68, 69–79
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4–24
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationship between leader and follower psychological capital, service climate and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 977–1003

- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5–21
- Wooley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18, 438–448
- Wright TA. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437–442
- Zhong, L. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behaviour. *Acta Psychologica Sinica*, 39, 328–334

Area 5

Modal Psikologis Kreatif

Modal psikologis kreatif atau *creative psychological capital* merupakan potensi positif yang ada dalam diri seseorang yang dapat dinilai dan dikembangkan untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau susunan yang baru yang didimensikan oleh keyakinan diri, harapan, keberanian, daya tahan dan optimis. Konsep ini merupakan sebuah konsep perilaku organisasi positif terbaru yang mensintesa dan mengembangkan pandangan teori *psychological capital* (Psycap) dan kreativitas. Penulis menganggap bahwa konsep modal psikologis tersebut masih dapat dikembangkan menjadi lebih luas sehingga dapat menangkap fenomena individu dengan lebih komprehensif. Pengembangan tersebut dilakukan dengan mengintegrasikan konsep modal psikologis dengan kreativitas yang di dalamnya mengandung komponen-komponen modal psikologis. Integrasi kedua konsep tersebut menghasilkan konstruk baru yang diberi nama modal psikologis kreatif (*creative psychological capital*).

5.1. Potensial Modal Psikologi pada Kreatifitas

Simonton (2009) mendefinisikan kreativitas sebagai generasi ide-ide yang asli dan adaptif. Kreativitas sering dikonseptualisasikan dan diukur menurut dimensi orang kreatif, proses kreatif, dan produk atau hasil kreatif (Peterson & Seligman, 2004; Simonton, 2009). Kreativitas sering dikaitkan dengan ide-ide mencolok dan revolusioner, dan juga menggabungkan kapasitas untuk menemukan pendekatan baru bagi pemecahan masalah sehari-hari, serta konstruktif mengadopsi ide-ide dan mekanisme baru sehingga mereka memberikan kontribusi positif

untuk bagaimana satu pandangan orang lain dan juga diri sendiri dapat mendorong pada kreativitas (Simonton, 2004).

Secara tradisional, kreativitas telah dilihat sebagai sifat disposisional yang hanya dapat dikembangkan pada usia dini, atau bahkan perbedaan individu yang ditentukan secara genetik (Cassandro & Simonton, 2003; Feist, 1998). Dengan demikian, penekanan kuat pada perkembangannya telah ada pada anak-anak (Nickerson, 1999). Namun, gerakan psikologi positif telah mengisi perdebatan sifat bawaan, dengan faktor genetik dan lingkungan atau membangun interaksi sinergis dan kompleks dalam konseptualisasi kreativitas (Plomin & Daniels, 1987; Simonton, 2009). Perdebatan ini seperti yang terlihat di bidang lain dari psikologi dan perilaku organisasi yang menunjukkan bahwa manusia jauh lebih "elastis" daripada yang dipikirkan oleh para peneliti dan praktisi. Psikolog Paul Baltes (Baltes, 2006) yang menunjukkan bahwa titik-titik dalam rentang kehidupan, bergantung pada bagaimana orang diasuh. Mereka mungkin mengalami kreativitas dan kebijaksanaan yang lebih besar daripada nilai sebelumnya. Karena orang menghabiskan banyak waktu di tempat kerja selama hidupnya, lingkungan organisasi mendorong orang untuk meninggalkan kekreatifan mereka atau mungkin menumbuhkan kreativitas karyawan yang lebih besar di sepanjang rentang hidupnya.

Dampak motivator intrinsik dan ekstrinsik sangat relevan untuk memfasilitasi kreativitas di tempat kerja. Faktor intrinsik yang telah ditemukan dapat memicu kreativitas di tempat kerja. Zhou dan Ren (2012) menyebut sebagai "konteks tugas," termasuk di dalamnya kompleksitas pekerjaan, umpan balik, tujuan, harapan kreativitas, otonomi dan kebijaksanaan, waktu, dan stres. Faktor ekstrinsik merangsang kreativitas, Zhou dan Ren (2012) menyebut sebagai "konteks sosial," termasuk di dalamnya kepemimpinan, pengawasan, pengaruh rekan kerja, jaringan sosial, pengaruh budaya, sumber daya yang memadai, penghargaan dan insentif. Untuk merangsang kreativitas, Amabile dan Fisher (2009) menyarankan organisasi dan pemimpin harus selektif dan sinergis memanfaatkan motivator intrinsik dan ekstrinsik untuk merangsang dan menguatkan perilaku kreatif.

Ada banyak langkah kreativitas, yaitu dengan penekanan yang diberikan kepada berbagai dimensi kreativitas seperti orang kreatif,

proses kreatif, dan produk atau hasil kreatif (Peterson & Seligman, 2004; Simonton, 2009). Torrance, (1988) menyatakan bahwa ukuran yang berorientasi pada proses yang menilai empat kemampuan kreatif merupakan bahan yang diperlukan untuk proses berpikir divergen dikaitkan dengan kreativitas seperti kefasihan, fleksibilitas, orisinalitas, dan elaborasi. Di sisi lain, yaitu orang kreatif, bukan proses kreatif, adalah rujukan untuk analisis berbagai persediaan kepribadian dan pengujian proyektif yang direkomendasikan, termasuk orang-orang yang mengukur faktor kepribadian *big five* yang disebut keterbukaan terhadap pengalaman baru (Costa & McCrae, 1992; Digman, 1990; Kerr & Gagliardi, 2003). Akhirnya, jika produk kreatif atau hasil adalah titik penekanan, maka berbagai langkah kinerja produk-spesifik atau hasil seperti harapan pelanggan atau keterlibatan dan loyalitas pelanggan biasanya digunakan.

Berdasarkan literatur terbaru, kreativitas memenuhi kriteria menjadi teori, karena berdasar dan terukur. Namun, kriteria menjadi kondisi yang terbuka untuk pengembangan masih merupakan tantangan bagi kreativitas untuk menjadi sepenuhnya bagian dari apa yang telah didefinisikan sebagai *PsyCap*. Penelitian terus berfokus pada kreatif dalam hal kecerdasan, kepribadian, dan prediktor kreativitas lainnya (Feist, 1998; Kim, 2008). Meskipun ada banyak kepentingan dalam psikologi positif dalam tugas fasilitator dan mekanisme sosial yang dapat memfasilitasi kreativitas (Zhou & Ren, 2012) dan bahkan dampak *PsyCap* (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011), mekanisme positif ini dapat dilihat lebih sebagai moderator atau mediasi daripada proses perkembangan (Gupta & Singh, 2014).

Pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mendukung supervisor dan rekan kerja, orientasi tujuan pembelajaran, dan manfaat yang merangsang kreativitas pada mereka yang sudah cenderung ke arah kreativitas. Sebagai contoh, sebuah penelitian terbaru menemukan bahwa dalam unit besar R&D Cina, sampel insinyur dengan berbagai orientasi tujuan pembelajaran tampaknya *PsyCap* mereka menarik dalam mencapai kreativitas (Huang & Luthans, 2014). Peran mediator positif ini dijelaskan dalam hal memfasilitasi kepercayaan insinyur ini yang memungkinkan mereka untuk lebih bertahan dan mengatasi kemunduran dan kesulitan, dan secara keseluruhan positif hanya membuat kondisi yang lebih menguntungkan untuk mengembangkan

kreativitas mereka. Namun, pertanyaan yang masih belum terjawab adalah apakah fasilitator seperti mekanisme positif dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas pada mereka yang tidak memiliki bakat kreatif untuk memulai kreativitas.

Karena kreativitas belum sepenuhnya dieksplorasi atau didukung sebagai sumber daya, untuk itu terbuka untuk pengembangan, tidak dapat langsung dipicu melalui agentik, pikiran atau tindakan yang disengaja. Dengan kata lain, jika kreativitas adalah suatu sifat, maka menjadi lebih atau kurang kreatif tidak terbuka untuk pilihan sadar individu. Hal ini bergantung pada disposisi individu, serta faktor-faktor kontekstual yang memfasilitasi kreativitas. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Luthans *et al.*, (2007) yang menyatakan bahwa kreativitas tidak bergantung pada penilaian keadaan individu dari keadaan dan probabilitas keberhasilan. Pada awal literatur kreativitas, kreativitas masih dipandang sebagai hasil spontan serta kombinasi optimal dari sifat-sifat dan fasilitator kontekstual daripada agentik dan kapasitas kalkulatif.

Banyak orang yang mengatakan hal yang sama tentang kepemimpinan (Avolio, 2005), tetapi pada saat ini, cukup jelas bahwa kepemimpinan sebagian besar dapat dibuat, tidak dilahirkan. Dengan demikian dapat disarankan pada hal yang sama bahwa mungkin benar bahwa kreativitas sama seperti itu atau kemungkinan lebih elastis dibandingkan dengan pandangan tradisional yang menganggap kreativitas sebagai harapan hidup yang terdapat pada otak. Memang, saat ini sebagian besar ahli genetika perilaku akan berpendapat bahwa dalam masa hidup terlihat perubahan faktor heritabilitas yang memengaruhi pikiran, emosi, dan perilaku misalnya, sebuah studi tentang pengusaha, yang banyak berpikir itu dilahirkan, tidak dibuat (Zhang *et al.*, 2009).

Akhirnya, sehubungan dengan kriteria dampak kinerja, sampai saat ini studi lebih memperlakukan kreativitas sebagai hasil daripada mendahului kinerja atau hasil yang berhubungan dengan pekerjaan yang diinginkan. Fokusnya lebih mengarah pada memprediksi kreativitas daripada hasilnya. Tentu saja bukan jaminan bahwa kreativitas itu penting untuk suksesnya individu, kelompok, organisasi, masyarakat, dan bahkan tingkat negara. Banyak bukti untuk gagasan ini, namun

mekanisme yang kompleks tentang kreativitas sebagai sumber daya psikologis yang dapat memprediksi dan menjelaskan kinerja yang terukur dan hasil yang berhubungan dengan pekerjaan lainnya sebagian besar belum diteliti.

5.2. Dasar Modal Psikologis Kreatif

a. Psikologi Positif

Psikologi positif atau *positive psychology* cukup banyak dipengaruhi oleh pendekatan Humanistik. Istilah psikologi positif pertama kali muncul dalam bab terakhir buku Maslow yang berjudul *Motivation and Personality*, yang judul babnya adalah “*Toward a Positive Psychology*”. Pada bagian buku ini, Maslow mengatakan bahwa psikologi sendiri tidak memiliki pemahaman yang akurat tentang potensi manusia dan hal tersebut cenderung tidak berkembang. Lebih lanjut, Maslow menjelaskan bahwa ilmu psikologi lebih berhasil untuk menjelaskan sisi negatif daripada sisi positif manusia, menggali terlalu banyak tentang kekurangan, gangguan, kesalahan manusia namun hanya sedikit menggali tentang potensi manusia, bakat, aspirasi yang dapat diraihinya, atau kondisi psikologis tertingginya (dalam Frohh, 2004). Walaupun cukup memberikan pengaruh terhadap psikologi positif, namun Seligman dan Csikszentmihaly, tokoh psikologi positif, memilih untuk memberi jarak antara mereka dengan psikologi humanistik, karena mereka menganggap bahwa humanistik adalah metodologi yang kurang ilmiah dan kurang memiliki dasar ilmiah yang tepat.

Seligman, seorang Profesor psikologi di Universitas Pennsylvania dan pernah menjabat sebagai Presiden *American Psychological Association* (APA) mulai berpikir bahwa manusia tidak hanya dapat dipelajari dari sisi negatifnya saja, tetapi juga dari sisi positifnya. Martin E. P Seligman menilai selama ini kajian psikologi sering diwarnai topik yang negatif tentang manusia. Psikologi tidak hanya studi tentang penyakit, kelemahan, dan kerusakan, tetapi juga mempelajari tentang kebahagiaan, kekuatan, dan kebajikan (Seligman, 2005).

Psikologi positif adalah perspektif ilmiah tentang bagaimana membuat hidup lebih berharga. Seligman berpidato dalam

pelantikannya mengatakan bahwa sebelum Perang Dunia II, psikologi memiliki tiga misi yaitu menyembuhkan penyakit mental, membuat hidup lebih bahagia, dan mengidentifikasi serta membina bakat mulia dan kegeniusan. Setelah Perang Dunia II, misi psikologi yang terakhir diabaikan sehingga berdasarkan kondisi tersebut maka ditegakkan tiga tonggak utama psikologi positif, yaitu studi tentang emosi positif, studi tentang sifat-sifat positif terutama tentang kekuatan dan kebajikan, dan studi tentang lembaga-lembaga positif yang mendukung kebajikan (Seligman, 2005).

Seligman and Csikszentmihalyi (2000), mendefinisikan psikologi positif sebagai studi ilmiah tentang fungsi manusia yang positif dan berkembang pada beberapa tingkat yang mencakup biologi, personal, relasional, kelembagaan, budaya dan dimensi hidup global. Tujuannya adalah mengidentifikasi dan meningkatkan kekuatan dan kebajikan manusia yang membuatnya dapat hidup dengan layak serta memungkinkan individu dan masyarakat untuk berkembang. Psikologi positif bermaksud untuk menginisiasi perubahan dalam psikologi sebagai ilmu sosial yaitu perubahan yang dapat menyebabkan reorientasi dan peralihan secara eksklusif yang hanya terus memperbaiki kondisi yang sakit/buruk dalam hidup, tetapi juga menuju pengembangan kualitas yang terbaik dalam hidup.

Sheldon, Frederickson, Rathunde, Csikszentmihalyi, dan Haidt (2000) dalam (William, 2005) memberikan perspektif yang lain. Mereka mendefinisikan psikologi positif sebagai studi ilmiah tentang fungsi optimal manusia. Hal ini bertujuan untuk menemukan dan mempromosikan faktor-faktor yang memungkinkan individu dan masyarakat untuk maju dan berkembang. Berfokus pada tiga bidang pengalaman manusia Seligman & Csikszentmihalyi, (2000); William, (2005) membantu menentukan ruang lingkup dan orientasi positif perspektif psikologi berikut ini.

- 1) Pada tingkat subjektif, psikologi positif melihat pernyataan subjektif positif atau emosi positif seperti kebahagiaan, kepuasan, sukacita dengan kehidupan, relaksasi, keintiman cinta, dan kepuasan. Subjektif positif juga dapat mencakup pikiran konstruktif tentang diri dan masa depan seperti optimisme dan

harapan. Subjektif positif juga dapat mencakup perasaan energi, vitalitas, dan keyakinan, atau efek positif emosi seperti tertawa.

- 2) Pada tingkat individu, psikologi positif berfokus pada sifat-sifat individu yang positif, atau pola-pola perilaku individu yang lebih bertahan dan tetap pada setiap waktu. Penelitian ini mencakup sifat-sifat individu seperti keberanian, ketekunan, kejujuran, atau kebijaksanaan. Artinya, psikologi positif termasuk studi tentang perilaku positif dan sifat-sifat yang secara historis telah digunakan untuk mendefinisikan "kekuatan karakter" atau kebajikan. Hal ini juga dapat mencakup kemampuan untuk mengembangkan estetika sensibilitas atau menggali potensi kreatif dan dorongan untuk mengejar keunggulan.
- 3) Terakhir, pada tingkat kelompok atau masyarakat, psikologi positif berfokus pada pengembangan, pembuatan, dan pemeliharaan lembaga positif. Dalam psikologi, lingkup positif dituju pada isu-isu seperti pembangunan dari nilai-nilai sipil, penciptaan keluarga sehat, studi lingkungan kerja yang sehat, dan masyarakat yang positif. Psikologi positif juga mungkin terlibat dalam investigasi yang melihat bagaimana lembaga-lembaga dapat bekerja lebih baik untuk mendukung dan mengembangkan semua warga yang terkait.

Orientasi positif untuk penelitian, dan aplikasi terinspirasi oleh gerakan psikologi positif yang lepas dari kekangan disiplin psikologi dan telah menyebar dengan cepat ke seluruh disiplin ilmu dan profesi pendidikan (Clonan, Chafouleas McDougal, & Riley-Tillman, 2004, Gilman, Furlong, & Huebner, 2009; Liesveld & Miller, 2005), kesehatan masyarakat (Post, 2005; Quick & Quick, 2004; Taylor & Sherman, 2004), perawatan kesehatan (Houston, 2006), sosial dan pelayanan manusia (Radey & Figley, 2007 ; Ronel, 2006), ekonomi (Frey & Stutzer, 2002; Marks, Shah, & Westall, 2004), ilmu politik (Linley & Joseph, 2004), neuroscience (Burgdorf, 2001), kepemimpinan (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans , & Mey, 2004; Gardner & Schermerhorn, 2004; Luthans & Avolio, 2003), manajemen (Ghoshal, 2005), dan ilmu-ilmu organisasi (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Dutton, 2003; Luthans 2002a, 2002b).

b. *Positive Organizational Scholarship*

Positive organizational scholarship (POS) adalah sebuah gerakan baru dalam studi organisasi yang berfokus pada dinamika yang mengarah ke pengembangan kekuatan manusia, menghasilkan ketahanan dan pemulihan, mendorong vitalitas dan budidaya individu yang luar biasa dan kinerja organisasi. POS merupakan studi tentang apa yang positif, berkembang dan memberikan hidup dalam organisasi. Positif mengacu pada dinamika dan hasil dalam organisasi. Organisasi mengacu pada proses dan dinamika yang terkait di dalam organisasi, khususnya dengan mempertimbangkan konteks di mana fenomena positif terjadi. *Scholarship* mengacu pada penyelidikan ilmiah, berbasis secara teoritis serta ketat dan positif dalam pengaturan organisasi (Cameron and Caza, 2004).

POS merupakan konsep umum yang digunakan untuk menyatukan berbagai pendekatan dalam studi organisasi yang masing-masing menggabungkan gagasan "yang positif". POS sebelumnya dikaitkan dengan dinamika yang memberikan hidup, berfungsi optimal, kekuatan kolektif, perkembangan manusia, terutama hasil positif organisasi dan anggota, serta konsep-konsep seperti keunggulan, berkembang, berlimpah, ketahanan, dan kebajikan di dalam organisasi (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Dutton & Glynn, 2007; Roberts, 2006).

POS prihatin terutama terhadap hasil studi positif, proses, atribut organisasi, dan anggota (Cameron *et al*, 2003). Ide dasar POS adalah bahwa pemahaman perilaku positif di tempat kerja akan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan prestasi yang baru (Roberts *et al*, 2005). POS berusaha mempelajari organisasi yang ditandai dengan "penghargaan, kolaborasi, *virtuousness*, vitalitas, dan kebermaknaan dalam menciptakan kelimpahan dan kesejahteraan manusia sebagai merupakan indikator kunci keberhasilan" (Bernstein, 2003). POS berfokus pada dinamika positif yang membawa efek positif seperti kinerja individu dan organisasi yang luar biasa (Cameron & Caza, 2004). Contoh subyek penelitian dalam POS meliputi kekuatan, ketahanan, vitalitas, kepercayaan, *virtuousness* organisasi, penyimpanan positif, keluarbiasaan, dan makna (Cameron, 2003; Spreitzer & Somershein, 2003; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Sebagian besar penelitian psikologi positif secara eksplisit berfokus pada dinamika organisasi atau pada konteks kerja di mana orang beroperasi. Ini mengkaji tentang fenomena positif dalam organisasi serta konteks organisasi positif itu sendiri. POS melihat dari sudut teori organisasi untuk memahami, menjelaskan, memprediksi kejadian, penyebab dan konsekuensi positif yang tidak begitu banyak terdapat dalam jiwa individu dalam lingkungan organisasi.

Cara lain untuk melihat POS adalah dengan menguji mekanisme yang jelas dengan menekankan dinamika positif dalam individu, kelompok dan organisasi. *Pertama*, dinamika emosi positif adalah kunci untuk memahami berkembangnya manusia dan organisasi (Fredrickson, 2003). Emosi positif mengacu pada keadaan jangka pendek pengaktifan rasa individu atau kolektif yang terkait dengan "*a pleasantly subjective feel*" (Fredrickson, 1998). Emosi positif individu dan kolektif memperluas "*momentary thought action repertoires*" pengalaman "*builds enduring personal resources*" (Fredrickson, 2003). Studi secara langsung dan tidak langsung mendukung ide tersebut ketika memperhitungkan efek emosi positif pada kreativitas (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005), pola kelompok yang berinteraksi dalam tugas-tugas pemecahan masalah (Rhee, 2006) dan tingkat kerjasama dalam negosiasi (Carnevale & Isen, 1986).

Kedua, dinamika makna positif membantu menjelaskan bagaimana individu, kelompok, dan seluruh organisasi membangun dan melembagakan makna yang memfasilitasi fungsi individual dan kolektif. Sebagai contoh, studi tentang bagaimana individu menyusun identitas kerja yang positif melalui pekerjaan mereka sebagai panggilan (Wrzesniewski & Dutton, 2001), dengan mengubah hubungan dengan orang lain pada pekerjaan (Blatt & Camden, 2007), atau melalui penekanan positif kekhasan seseorang dalam keanggotaan kelompok sosial (Roberts, 2005), menggambarkan bagaimana budidaya makna positif tentang diri dalam organisasi yang dapat mengarahkan orang menuju keadaan yang lebih optimal. Namun, makna positif juga dapat menjadi konstruksi kolektif bersama di antara anggota unit yang mendorong perkembangan.

Mekanisme *ketiga* yang dipelajari dalam POS melibatkan hubungan positif antara orang yang ditandai dengan mutualitas, hal positif, kepercayaan dan vitalitas. Penyebutan dengan nama yang berbeda (misalnya, hubungan yang positif, modal sosial yang positif, atau hubungan kualitas tinggi); fokus pada jenis hubungan dan fungsi mereka (misalnya, tugas prestasi, pengembangan karir, *sensemaking*, penyediaan makna, dan dukungan pribadi) telah menjelaskan berbagai bentuk perkembangan organisasi (Kahn 2007).

POS memperluas batas-batas teori organisasi tradisional untuk membuat keadaan terlihat positif, proses positif dan hubungan positif yang biasanya diabaikan dalam studi organisasi. Penelitian POS menyoroti bagaimana *virtuousness* organisasi dikaitkan dengan kinerja keuangan dalam konteks perampangan. Hal itu berbeda dari fokus yang lebih khas tentang bagaimana organisasi mencoba untuk mengurangi efek berbahaya dari perampangan (Cameron, Mora, Leutscher, & Calarco, 2011). Penelitian POS menyelidiki praktik organisasi yang memungkinkan kebermaknaan kerja melalui ketekunan. Fokus ini berbeda pada produktivitas karyawan atau moral (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Wrzesniewski, 2003). Penelitian POS mengidentifikasi bagaimana proses pemberdayaan mengalir untuk menciptakan inklusi yang lebih luas dari pemangku kepentingan pada organisasi publik (Feldman & Khademian, 2003). Penelitian POS menyoroti bagaimana membangun keyakinan kolektif untuk hasil yang lebih positif pada lembaga pendidikan dibandingkan dengan faktor demografi, etnis, atau sosial ekonomi (Goddard & Salloum, 2012).

c. *Positive organizational behavior*

Luthans (2002a; 2000b) memelopori pendekatan positif dalam perilaku organisasi dengan memetakan perilaku organisasi positif (POB), yang berfokus pada membangun kekuatan manusia di tempat kerja daripada hanya mengelola kelemahan. Luthans merekomendasikan bahwa peneliti perilaku organisasi positif mempelajari keadaan psikologis yang dapat secara sah diukur dan yang ditempatkan dalam hal intervensi dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Positive organizational behavior (POB) atau perilaku organisasi positif telah didefinisikan sebagai "studi dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang berorientasi positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk perbaikan kinerja" (Luthans, 2002b, Nelson & Cooper, 2007; Turner, Barling, & Zaharatos, 2002; Wright, 2003). POB merupakan kapasitas yang terbuka untuk pembangunan dan dapat diukur, dikembangkan dan digunakan untuk meningkatkan kinerja (Luthans, 2002b; Nelson & Cooper, 2007). Kapasitas inti POB ini di antaranya adalah harapan, optimisme, ketahanan dan *self efficacy* (Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Avolio, 2003; Youssef & Luthans, 2007). POB dapat berkontribusi terhadap hasil organisasi yang positif. Sebagai contoh, harapan, optimisme dan ketahanan telah dikaitkan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, kebahagiaan kerja, dan komitmen organisasi (Youssef & Luthans, 2007). Selain itu, karakteristik karyawan positif seperti optimisme, kebaikan, humor, dan kemurahan hati diharapkan berhubungan dengan prestasi kerja pada tingkat yang lebih tinggi (Ramlall, 2008).

POB dan studi POS sama-sama meletakkan kehidupan bekerja dengan pendekatan positif dan menempatkan penekanan utama pada tempat kerja dan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Namun, dalam beberapa aspek keduanya berbeda satu sama lain. Jika dilihat dari kepentingan riset, keduanya berada pada topik yang berbeda. POB terutama berkaitan dengan kualitas psikologis individu dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja, sedangkan POS berkaitan dengan aspek-aspek positif konteks organisasi (Bakker & Schaufeli, 2008; Cameron, 2005; Luthans, 2002b). Penekanan pada peningkatan kinerja merupakan pusat POB, tetapi tidak untuk POS. Selanjutnya, pada metode penelitian dan tingkat analisis juga sedikit berbeda. Studi POB telah dilakukan terutama di tingkat mikro dan menengah serta analisisnya menggunakan penelitian survei, sedangkan untuk penelitian POS biasanya dilakukan di tingkat organisasi dan analisisnya menggunakan beragam metode penelitian kualitatif dan kuantitatif (Luthans & Avolio, 2009a, 2009b; Luthans & Youssef, 2007). Tentu saja, ini bukan untuk mengatakan bahwa studi POB hanya dilakukan pada tingkat individu dan studi POS hanya pada tingkat organisasi. Pada

kenyataannya, keduanya mempertimbangkan konstruksi di berbagai tingkat, tetapi cara melakukannya berbeda. POB cenderung untuk mengembangkan dengan cara induktif, yaitu dari individu ke kelompok dan dari kelompok ke tingkat analisis organisasi, sedangkan POS telah berkembang dalam arah yang berlawanan (Luthans & Avolio, 2009a). Secara ringkas, POB dan POS berbagi psikologi positif dan menyoroti pentingnya proses ilmiah dalam perkembangan pengetahuan. Namun, mereka dibedakan dalam topik inti kepentingan mereka, tingkat penekanan pada peningkatan kinerja, dan tingkat analisis.

Orientasi negatif telah memberikan perhatian yang seimbang untuk kinerja unggul, pembelajaran dan pengembangan, proaktif, perubahan strategis, dan adaptasi. Fenomena organisasi positif umumnya telah diabaikan dan tentu dinilai rendah (Cameron & Spreitzer, 2012). Terlalu sering menggunakan pendekatan manajemen hanya membekali organisasi dan anggotanya dengan beberapa keterampilan untuk bertahan hidup serta untuk dapat membantu mempertahankan kinerja "rata-rata" untuk jangka waktu yang wajar dengan mengurangi kesalahan terhadap peningkatan dan membangun apa yang benar. Namun, seperti kinerja "rata-rata", tidak lagi memadai untuk mendapatkan keberlanjutan dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini. Sebuah pendekatan baru yang positif proaktif dibutuhkan untuk melengkapi dan membangun pendekatan yang ada (Avolio & Luthans, 2006; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Cameron & Caza, (2004) mendefinisikannya organisasi positif sebagai proses untuk meningkatkan hasil. Serta perilaku disengaja yang berangkat dari norma kelompok acuan (Spreitzer & Sonenshein, 2003), dan hasil yang dramatis melebihi kinerja umum atau yang diharapkan, hasil yang spektakuler, hasil mengejutkan, prestasi luar biasa serta kinerja yang luar biasa (Cameron, 2008). Dengan kata lain, pemahaman positif memerlukan mekanisme penyelidikan lebih dalam yang dapat menjelaskan perilaku positif yang menyimpang dan hasilnya.

Berdasarkan karakteristik ini, positif didefinisikan sebagai suatu sistem yang terintegrasi dari anteseden, proses, praktik dan hasil yang dapat dengan mudah diidentifikasi dan disepakati oleh

beragam pengamat dan para pemangku kepentingan. Selain itu, sebagai hal yang unik, melebihi standar fungsi yang memadai dan menambahkan nilai yang berkelanjutan baik individu maupun konteks (Youssef Morgan & Luthans, 2013). Definisi yang komprehensif ini menyiratkan bahwa positif perlu dipahami dari perspektif sistem yang menyeluruh, termasuk konteks, bukan perspektif tunggal yang menjadi ciri khas negatif. Hal ini juga harus diwujudkan dalam bentuk hasil verifikasi yang objektif atau berdasarkan bukti yang diamati orang lain dan berdampak pada konteks lingkungan di mana itu terjadi.

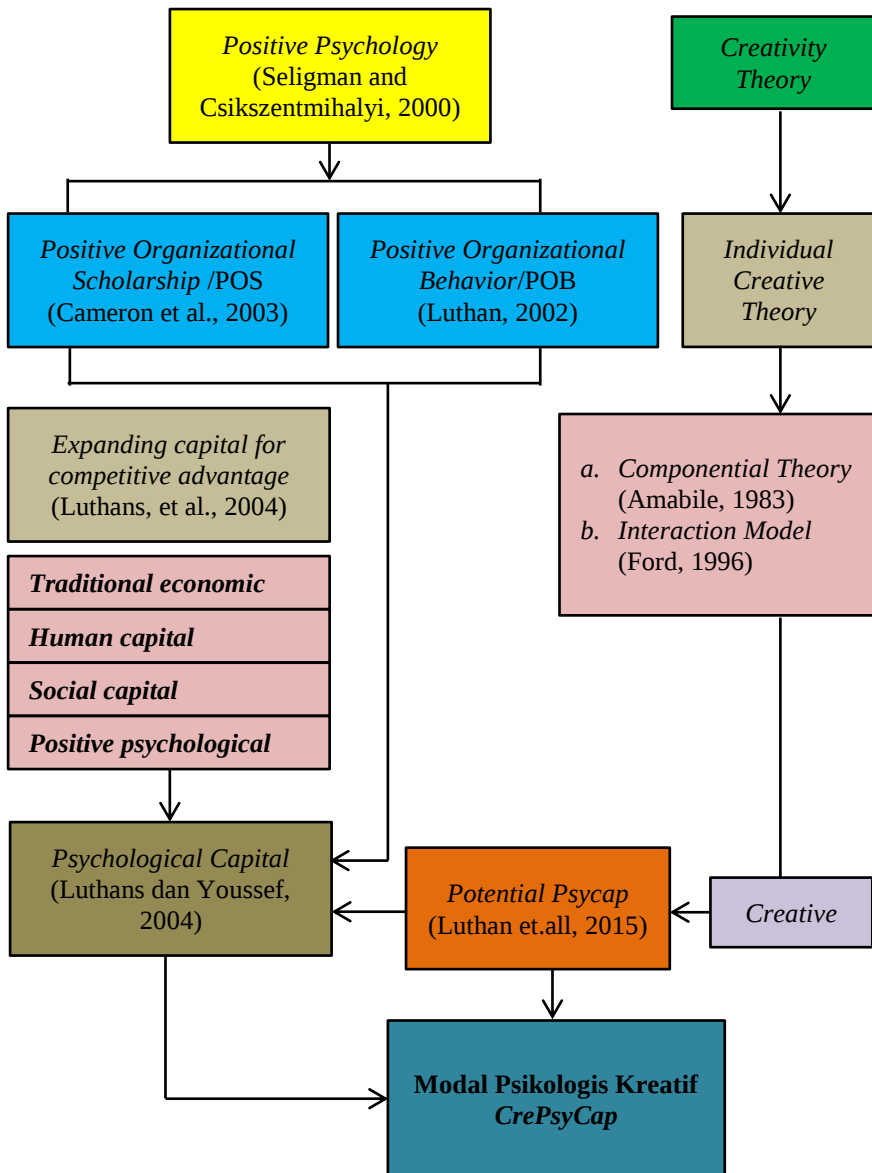
Dalam menanggapi kurang memadainya pendekatan negatif untuk memahami fungsi dan potensi manusia, daya tarik intuitif positif telah menyebabkan berkembangnya pendekatan yang berorientasi positif seperti *Norman Vincent Peale, the power of positive thinking*, *Dale Carnegie* bagaimana mencari kawan dan memengaruhi orang, *Blanchard; one minute manager*; *Steven Covey* tujuh kebiasaan manusia yang sangat efektif, dan *Spencer Johnson Who moved my cheese?* (Luthan, 2007).

Psikologi positif menawarkan banyak kekuatan karakter seperti sifat dan kebajikan yang cenderung menunjukkan stabilitas yang cukup dari waktu ke waktu (Lopez & Snyder, 2009; Peterson & Seligman, 2004). Tidak seperti faktor yang ditentukan secara genetik, sifat-sifat psikologis yang positif menunjukkan beberapa kelenturan. Sifat-sifat positif itu mungkin dapat mengalami beberapa pertumbuhan dan perkembangan selama rentang hidup seseorang, mendapatkan faktor situasional yang optimal, pemicu tertentu, guncangan, atau konseling yang luas (Avolio & Luthans, 2006; Linley & Joseph, 2004). Dengan demikian, dalam jangka pendek, sifat-sifat positif sulit untuk dikembangkan dan diubah dalam pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja.

5.3. Modal Psikologis Kreatif (*Creative Psychological Capital*)

Modal psikologis kreatif atau *creative psychological capital* merupakan potensi positif yang ada dalam diri seseorang yang dapat dinilai dan dikembangkan untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau susunan yang baru yang didimensikan oleh *self efficacy, hope, optimism*,

reciliency, dan *courage* (Luthan, Youssef & Avolio, 2015; Houtz, 2005). Konstruk modal psikologis kreatif didasarkan dari teori psikologi positif. Secara lengkap hal tersebut dapat dilihat pada bagan berikut ini.



Gambar 5.1. Sintesis Modal Psikologis Kreatif

Berdasarkan gambar 5.1. dapat dilihat bahwa konstruk modal psikologis kreatif dibangun dengan menggunakan dua teori, yaitu teori psikologi positif dan teori kreatif. Diawali dari teori psikologi positif, bahwa ilmu psikologi sebelumnya lebih berhasil pada sisi negatif daripada sisi positif. Telah banyak diungkapkan kekurangan manusia, akan tetapi sedikit diungkapkan potensi, kebajikan, dan aspirasi yang dicapainya. Seolah-olah psikologi telah membatasi diri hanya pada sisi yang lebih gelap (Maslow, 1954). Banyak psikolog yang tidak senang dengan model negatif dibandingkan dengan yang mempertahankan bahwa semua orang memiliki kecenderungan bawaan untuk berjuang, tumbuh, dan berkembang (Hall, 2003). Para psikolog merasa bahwa keprihatinan utama psikologi harus mencakup fenomena positif, seperti cinta, keberanian, dan kebahagiaan.

Psikologi positif adalah perspektif ilmiah tentang bagaimana membuat hidup lebih berharga. Berdasarkan kondisi tersebut, maka ditegaskan tiga tonggak utama psikologi positif, *pertama* studi tentang emosi positif, *kedua* studi tentang sifat-sifat positif, dan *ketiga* studi tentang lembaga-lembaga positif yang mendukung kebajikan (Seligman, 2005).

Para ahli perilaku juga mengakui potensi yang belum dimanfaatkan dari pendekatan yang berorientasi positif berbasis ilmu pengetahuan. Gerakan ini telah menghasilkan dua paralel utama yang saling melengkapi dan berfungsi sebagai perspektif dasar untuk modal psikologis. *Pertama*, gerakan *Positive Organizational Scholarship* atau POS (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Spreitzer, 2012), yaitu gerakan dalam ilmu organisasi yang berfokus pada dinamika yang mengarah ke kinerja individu dan organisasi yang luar biasa seperti mengembangkan kekuatan manusia, menghasilkan ketahanan dan restorasi, serta mendorong vitalitas (Cameron & Caza, 2004). *Kedua*, *Positive Organizational Behavior* atau POB (Luthans, 2002a; 2002b; Luthans & Youssef, 2007), yang didefinisikan sebagai studi dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang berorientasi positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola efektif untuk peningkatan kinerja di tempat kerja (Luthans, 2002b).

Mirip dengan psikologi positif, POS dipandang sebagai "konsep payung" yang mengintegrasikan berbagai pendekatan positif, termasuk

sifat-sifat positif, kondisi, proses, dinamika, perspektif, dan hasil (Youssef & Luthans, 2012). Namun, yang unik untuk POS dibandingkan dengan POB terletak pada fokus utamanya, yaitu fenomena positif yang terjadi dalam konteks organisasi. Fenomena ini dapat terjadi pada berbagai tingkat analisis, termasuk tingkat individual dan tingkat tim dalam membangun modal psikologi (Cameron & Spreitzer, 2012).

Salah satu kontribusi POS yang paling penting adalah memberikan perspektif unik yang menawarkan untuk mendefinisikan dan memetakan domain positif organisasi. Cameron dan Spreitzer (2012) memberikan empat perspektif pada keunikan positif. *Pertama*, pendekatan positif yang mengadopsi pandangan yang unik, mengubah penafsiran fenomena yang mungkin tidak positif. Misalnya masalah, hambatan, dan tantangan itu tidak diabaikan, melainkan ditafsirkan sebagai kesempatan untuk belajar, pengembangan, dan pertumbuhan generatif. *Kedua*, positif berfokus pada hasil yang spektakuler dan hasil yang luar biasa yang dapat melampaui keberhasilan biasa. *Ketiga*, ada bias afirmatif yang menempatkan bobot yang lebih tinggi pada atribut positif, dinamika dan hasil yang dapat melangsungkan pertumbuhan sumber daya serta kemampuan yang lebih dari pada konstruksi negatif. *Keempat*, positif berkaitan dengan pemahaman yang terbaik dari kondisi manusia, seperti berkembang, fungsi optimal, keunggulan, kebajikan, pengampunan, belas kasih, kebaikan, dan kehidupan lain yang dapat memberikan dinamika pada kepentingan mereka sendiri, bukan hanya sebagai sarana menuju tujuan lainnya.

POB dan modal psikologi secara luas merupakan kontribusi dari POS (Paterson, Luthans, & Jeung, 2014). POS lebih umum sedangkan POB dan modal psikologi cenderung lebih spesifik dalam konseptualisasi, pengukuran dan hasil, terutama berfokus pada tingkat analisis individu tetapi juga bergerak ke arah tim, unit, organisasi, masyarakat, dan negara.

Luthans memelopori pendekatan positif dalam perilaku organisasi dengan cara memetakan perilaku organisasi positif (POB), yang berfokus pada pembangunan kekuatan manusia di tempat kerja daripada hanya mengelola kelemahannya. Luthans merekomendasikan bahwa peneliti POB mempelajari keadaan psikologis yang dapat secara sah diukur dan ditempa dalam hal intervensi organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Luthans menyatakan bahwa kondisi-kondisi seperti harapan, keyakinan dan ketahanan memenuhi kriteria tersebut (Luthans, 2002a, 2000b).

Dalam penggunaan psikologi positif dan POB, Luthans dan Youssef telah mengusulkan modal psikologis atau *PsyCap* sebagai konstruk inti yang dapat dikembangkan dan dikelola untuk kinerja (Luthans *et al*, 2004, 2007; Luthans dan Youssef, 2004). *PsyCap* ini dapat dikembangkan dan diinvestasikan pada kreativitas, dan merupakan tatanan yang lebih tinggi daripada modal psikologis (Luthans dan Youssef, 2004; Luthans *et al*, 2004, 2007). *PsyCap* ini merupakan perkembangan modal yang diawali dari modal manusia (*what you know*), kemudian berkembang menjadi modal sosial (*who you know*) dan terakhir adalah modal psikologi (*who you are*) (Avolio dan Luthans, 2006).

PsyCap ini merupakan salah satu bentuk sumber daya strategis yang telah mendapatkan perhatian cukup tinggi dalam literatur yang berkaitan dengan kinerja manusia (Ardichvili, 2011). Dengan memanfaatkan ide-ide psikologi positif (Peterson, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) dan *Positive Organizational Scholarship* (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003) serta bidang yang muncul dari perilaku organisasi positif (Wright, 2003), Luthans dan rekan-rekannya mengembangkan konstruk modal psikologis, yang selanjutnya disingkat *PsyCap*. *PsyCap* ini digunakan untuk menangkap kapasitas psikologis individu yang dapat diukur, dikembangkan dan dimanfaatkan dalam peningkatan kinerja (Luthans & Youssef, 2004). Dengan menggunakan sejumlah kriteria utama, mereka mengidentifikasi empat sumber utama psikologis dari literatur psikologi positif yang membentuk konstruk *PsyCap*, yaitu *self-efficacy*, harapan, optimisme, dan ketahanan (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio 2007).

PsyCap merupakan pendekatan untuk mengoptimalkan potensi psikologis yang dimiliki oleh individu yang dicirikan oleh : (1) adanya keyakinan diri (*self-efficacy*) yaitu melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai sukses dalam tugas-tugas yang menantang, (2) atribusi yang positif (*optimism*), (3) resistensi dalam mencapai tujuan, yaitu kemampuan mendefinisikan kembali jalan untuk mencapai tujuan jika diperlukan (*hope*), dan (4) ketika menghadapi masalah dan kesulitan, mampu bertahan serta terus maju (*resiliency*) dalam mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Dengan demikian, modal psikologi

adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga dapat membantu kinerja organisasi (Osigweh: 1980).

Kreativitas menurut penulis dapat dijadikan sebagai potensi modal psikologis. Simonton (2009) mendefinisikan kreativitas sebagai generasi ide yang asli dan adaptif. Kreativitas sering dikonseptualisasikan dan diukur pada dimensi orang kreatif, proses kreatif dan produk atau hasil kreatif (Peterson & Seligman, 2004; Simonton, 2009). Meskipun kreativitas sering dikaitkan dengan ide-ide mencolok yang revolusioner, kreativitas juga menggabungkan kapasitas untuk menemukan pendekatan baru dalam pemecahan masalah. Kreativitas beradaptasi dengan ide-ide konstruktif dan mekanisme baru sehingga memberikan kontribusi positif bagaimana pandangan orang lain dan juga diri sendiri dapat menumbuhkan kreativitas yang lebih besar atau sebaliknya (Simonton, 2004).

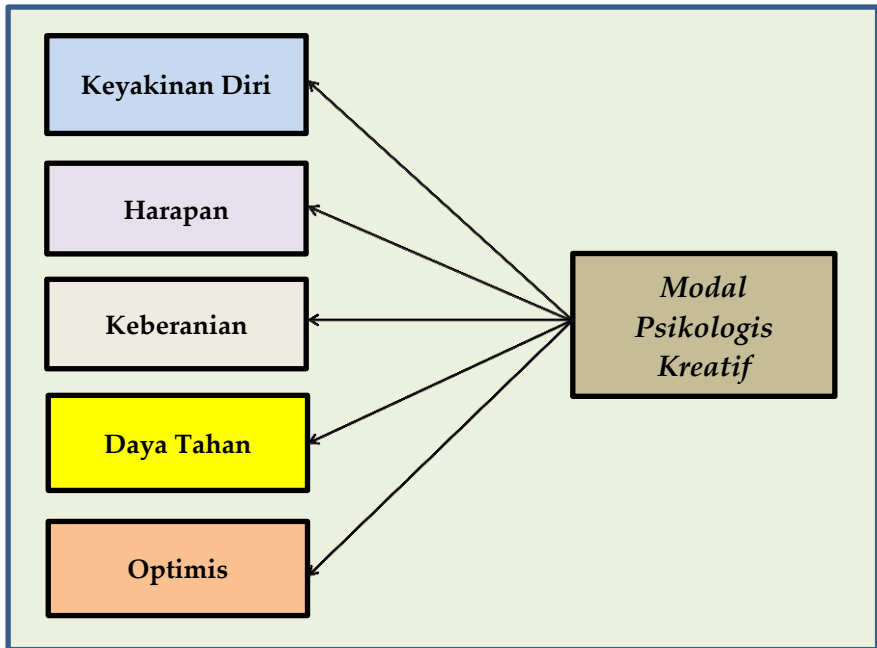
Menurut Luthans *et al* (2015), ada kriteria inklusif yang ditetapkan untuk konstruksi dalam modal psikologis seperti didasarkan pada teori dan penelitian, mempunyai pengukuran yang valid, relatif unik untuk bidang perilaku organisasi, *state-like*, mempunyai kondisi yang terbuka untuk perkembangan dan perubahan serta memiliki dampak positif pada kinerja tingkat-individu yang berhubungan dengan pekerjaan dan kepuasan.

Berdasarkan literatur terkini, kreativitas memenuhi kriteria menjadi teori yang berdasar dan terukur serta terbuka untuk pengembangan. Kreativitas memiliki literatur penelitian yang telah lama mapan, banyak yang telah menyelidiki prediktor kreativitas individu (Sweetman dan Luthans, 2011). Namun, sedikit perhatian telah diberikan kepada intervensi antara kreatif dan sumber daya psikologis individu, seperti modal psikologis atau *PsyCap* dan komponennya. Meskipun ada banyak kepentingan dalam psikologi positif sebagai fasilitator dan mekanisme sosial yang dapat memfasilitasi kreativitas (Zhou & Ren, 2012) dan bahkan pengaruh modal psikologis (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Sweetman, Luthans, Avey, & Luthans, 2011), mekanisme positif ini dapat dilihat lebih sebagai moderator dan atau mediasi serta sebagai proses perkembangan (Gupta & Singh, 2014).

Berkaitan dengan kreativitas, ada dua teori yang berkaitan dengan kreativitas individu yaitu (1) *componential theory* (Amabile 1983, 1996) dan (2) *interaction model theory* (Ford 1996). Teori komponensial kreativitas adalah model komprehensif dari komponen sosial dan psikologis yang diperlukan bagi seorang individu untuk menghasilkan karya kreatif. Teori ini didasarkan pada definisi kreativitas sebagai produksi ide atau hasil kebaruan yang baik dan tepat untuk beberapa tujuan. Dalam teori ini ada empat komponen yang diperlukan untuk setiap respon kreatif, yaitu tiga komponen dalam diri individu yang meliputi (1) domain keterampilan yang relevan, (2) proses kreativitas yang relevan dan (3) motivasi tugas intrinsik. (4) Adapun salah satu komponen berikutnya berasal di luar individu yaitu lingkungan sosial di mana individu bekerja (Amabile, 2008). Selanjutnya Ford pada tahun 1996 mengusulkan model interaksi. Ford berteori bahwa pengetahuan dan kemampuan seperti yang disebutkan oleh Amabile dikalikan dengan motivasi dan rasa, dapat membuat faktor untuk memprediksi sejauh mana tindakan kreatif individu diambil.

Dimensi kreatif yang diambil dalam penelitian ini adalah keberanian (*courage*). Keberanian adalah agen, disengaja, dan dikendalikan oleh aktor (Luthan, Youssef & Avolio, 2015). Keberanian merupakan kekuatan emosional yang melibatkan pelaksanaan kehendak untuk mencapai tujuan pada kondisi yang berbeda, baik eksternal maupun internal (Peterson dan Seligman, 2004). Rogers (1954) menyatakan bahwa ekspresi kreatif dapat ditingkatkan oleh dua kondisi lingkungan utama yaitu keamanan psikologis dan kebebasan. Ekspresi kreatif membutuhkan keberanian (*courage*) dan mengambil risiko untuk mengubah hal yang sudah mapan. Selby, Shaw, dan Houtz (2005) menyatakan bahwa karakteristik kepribadian adalah keberanian berhubungan dengan pola individu kreatif.

Berdasarkan hal tersebut, maka keberanian sebagai dimensi kreatif, peneliti integrasikan dengan dimensi yang lain, seperti *self-efficacy*, *hope*, *optimism* dan *resiliency* dari Luthan, Youssef & Avolio (2015). Sehingga dimensi dari variabel modal psikologis kreatif dapat dilihat pada gambar 5.2 berikut.



Gambar 5.2. Dimensi Modal Psikologis Kreatif

Referensi

- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367–403
- Amabile, T. M., & Fisher, C. M. (2009). *Stimulate creativity by fueling passion*. In E. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (2nd ed., pp. 481–497). Oxford, UK: Blackwell
- Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/Born*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823
- Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154

- Baltes, P. B. (2006). *Lifespan development and the brain*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.
- Bernstein, S.D. (2003). Positive organizational scholarship: Meet the movement: An interview with Kim Cameron, Jane Dutton, and Robert Quinn. *Journal of Management Inquiry*, 12, 266–271
- Blatt, R., & Camden, C. (2007). Positive relationships and cultivating community. In J. Dutton & B. Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Publishers, pp. 243–265.
- Burgdorf, J. (2001, August). *The neurobiology of positive emotions*. Paper presented at the Positive Psychology Summer Institute, Sea Ranch, CA
- Cameron, K. (2003). *Organizational virtuousness and performance*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 48–65). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Cameron, K.S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contribution to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731–739
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., & Quinn, R.E. (2003). *Foundations of positive organizational scholarship*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3–13). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Cameron, K. S., Mora, C. E., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 266–308
- Carnevale, P., & Isen, A. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 1–13
- Cassandro, V., & Simonton, K. (2003). *Creativity and genius*. In C. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 163–183). Washington, DC: American Psychological Association.

- Clonan, S.M., Chafouleas, S.M., McDougal, J.L., & Riley-Tillman, T.C. (2004). Positive psychology goes to school: Are we there yet?. *Psychology in the Schools*, 41, 101–110
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440
- Dutton, J.E. (2003). Breathing life into organizational studies. *Journal of Management Inquiry*, 12, 5–19
- Feldman, M. S., & Khademian, A. M. (2003). Empowerment and cascading vitality. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 343–358). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Feist, G. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290–309
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319
- Fredrickson, B. L. (2003). *Positive emotions and upward spirals in organizations*. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., pp. 163–175.
- Frey, B.S., & Stutzer, A. (2002). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Froh. Jeffrey. (2004). *The History of Positive Psychology : Truth be told*. NYS Psychologist, May/June
- Gardner, W.L., & Schermerhorn Jr, J.R. (2004). Unleashing individual potential performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–281.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75–91
- Gilman, R., Furlong, M., & Huebner, E.S. (2009). *Handbook of positive psychology in schools*. New York: Taylor & Francis

- Goddard, R. D., & Salloum, S. J. (2012). *Collective efficacy beliefs, organizational excellence, and leadership*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 642–650). New York, NY: Oxford University Press
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors. *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1373–1394
- Houston, S. (2006). *Making use of positive psychology in residential child care*. In D. Iwaniec (Ed.), *The child's journey thorough care: Placement stability, care planning, and achieving permanency* (pp. 183–200). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Huang, L., & Luthans, F. (2014). Toward better understanding of the learning goal orientation—creativity relationship: The role of positive psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*. doi:10.1111/apps.12028
- Kahn, W. (2007). Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. Dutton & B. Ragins (eds.), *Exploring Positive Relationships at Work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 189–207
- Kerr, B., & Gagliardi, C. (2003). Measuring creativity in research and practice. In S. Lopez & C. R. Snyder, (Eds.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (pp. 155–169). Washington, DC: American Psychological Association
- Kim, K. H. (2008). Meta-analyses of the relationship of creative achievement to both IQ and divergent thinking test scores. *Journal of Creative Behavior*, 42(2), 106–130
- Linley, A., & Joseph, S. (2004). *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Liesveld, R., & Miller, J. (2005). *Teach your strengths: How great teachers inspire their students*. Omaha, NE: Gallup Press
- Luthans, F. (2002a). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572
- Marks, N., Shah, H., & Westall, A. (2004). *The power and potential of well-being indicators: Measuring young people's well-being in Nottingham*. London: New Economics Foundation
- Nelson, D.L., & Cooper, C.L. (2007). Positive organizational behavior: An inclusive view. In D.L. Nelson & C.L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 3–8). London: Sage
- Nickerson, R. S. (1999). *Enhancing creativity*. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 392–430). New York, NY: Cambridge University Press
- Peterson, C., & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press
- Post, S.G. (2005). Altruism, happiness, and health: It's good to be good. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12, 66–77
- Plomin, R., & Daniels, D. (1987). Why are children in the same family so different from one another?. *Behavioral and Brain Sciences*, 10, 1–16
- Quick, J.C., & Quick, J.D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33, 329–337
- Radey, M., & Figley, C. (2007). Compassion in the context of positive social work: The role of human flourishing. *Clinical Social Work Journal*, 36, 207–214
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429–437
- Rhee, S. Y. (2006). Shared emotions and group effectiveness: The role of broadening-and-building interactions. In K. Mark Weaver (ed.), *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management* (CD), ISSN 1543-8643
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685–711
- Roberts, L.M., Spreitzer, G., Dutton, J., Quinn, R., Heaphy, E., & Barker, B. (2005). How to play to your strengths. *Harvard Business Review*, 83, 74–80

- Ronel, N. (2006). When good overcomes bad: The impact of volunteers on those they help. *Human Relations*, 59, 1133–1153
- Seligman, Martin E.P. & Csikszentmihalyi, Mihaly. 2000. Positive Psychology : An Introduction. *American Psychology Association*, Vol 55, No. 1, 5-14
- Seligman, M. E. P. (2005) *Authentic Happiness; Menciptakan Kebahagiaan dengan Psikologi Positif*. Terjemahan. Bandung: PT Mizan Pustaka
- Simonton, D. (2004). *Creativity [originality, ingenuity]*. In C. Peterson & M. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 109–123). Oxford, UK: Oxford University Press
- Simonton, D. K. (2009). *Creativity*. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (2nd ed., pp. 261–269). New York, NY: Oxford University Press
- Spreitzer, G.M., & Somershein, S. (2003). *Positive deviance and extraordinary organizing*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 207–224). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Sutcliffe, K.M., & Vogus, T.J. (2003). *Organizing for resilience*. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28, 4–13
- Taylor, S.E., & Sherman, D.K. (2004). *Positive psychology and health psychology: A fruitful liaison*. In A.P. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (pp. 305–319). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Torrance, E. (1988). *The nature of creativity as manifest in its testing*. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity* (pp. 43–75). New York, NY: Cambridge University Press
- William, C., Compton. (2005). *Introduction to Positive Psychology*. USA: Inc. Thomson Learning™.
- Wrzesniewski, A. (2003). *Finding positive meaning in work*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296–308). San Francisco, CA: Berrett-Koehler

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2) 179–201.
- Zhang, Z., Zyphur, M., Narayanan, J., Chaturvedi, S., Avolio, B., Lichtenstein, P., & Larsson, G. (2009). The genetic basis of entrepreneurship: Effects of gender and parents. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110, 93–107
- Zhou, J., & Ren, R. (2012). *Striving for creativity: Building positive contexts in the workplace*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 97–109). New York, NY: Oxford University Press

Daftar Istilah

Area 1

UKM Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 sampai dengan 99 orang.

Research gap adalah kesenjangan hasil penelitian yang dapat dimasuki oleh seorang peneliti berdasarkan pengalaman atau temuan peneliti-peneliti sebelumnya.

Id (das es) adalah sistem kepribadian yang asli dan dibawa sejak lahir.

Ego (das ich) merupakan pengembangan dari *id* agar orang mampu menangani realita sehingga ego beroperasi mengikuti prinsip realita.

Superego (das uberich) adalah kekuatan moral dan etik kepribadian yang beroperasi memakai prinsip idealistik (idealistic principle) sebagai lawan dari prinsip kepuasan *id* dan prinsip realistik ego.

Sequential Or Stage Component merupakan bagian yang menekankan pola atau gerak maju organisme melalui tahapan-tahapan perkembangan yang berbeda dan semakin lama semakin adaptif.

Ego Defense Mechanism adalah strategi yang digunakan individu untuk mencegah kemunculan terbuka dari dorongan-dorongan *id* maupun untuk menghadapi tekanan *superego* atas *ego* dengan tujuan agar kecemasan dapat dikurangi atau diredakan.

Institute of Personality Assessment and Research (IPAR) merupakan tempat studi kepribadian kreatif yang menggunakan pendekatan kepribadian untuk memprediksi kreativitas.

Locus of control adalah konsep psikologis yang mengacu pada seberapa kuat orang percaya bahwa mereka memiliki kendali atas situasi dan pengalaman yang mempengaruhi kehidupan mereka.

R & D adalah kegiatan inovatif yang dilakukan oleh perusahaan atau pemerintah dalam mengembangkan layanan atau produk baru, atau memperbaiki layanan yang ada atau produk baru yang potensial.

Area 2

Brainstorming adalah sebuah teknik konferensi untuk memecahkan masalah tertentu, mengumpulkan informasi, merangsang pemikiran kreatif, mengembangkan ide baru, dan sebagainya, dengan partisipasi yang tak terkendali dan spontan dalam diskusi.

Ideation merupakan proses pembentukan ide

Area 3

Chief Executive Officer (CEO) adalah posisi pejabat perusahaan, eksekutif, pemimpin atau administrator perusahaan yang paling bertanggung jawab dalam mengelola sebuah organisasi.

Area 4

Psychological Capital (PsyCap) adalah kondisi perkembangan positif seseorang dan dicirikan oleh kepercayaan diri, optimis, harapan dan daya tahan.

Positive Organizational Behavior (POB) merupakan kajian dan penerapan kekuatan sumber daya manusia yang berorientasi positif dan kapasitas psikologis yang dapat diukur, dikembangkan, serta dikelola secara efektif untuk perbaikan kinerja di tempat kerja saat ini.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Area 5

American Psychological Association (APA) adalah organisasi ilmiah dan profesional yang mewakili psikolog di Amerika Serikat.

Positive organizational scholarship (POS) merupakan sebuah gerakan baru dalam studi organisasi yang berfokus pada dinamika yang mengarah ke pengembangan kekuatan manusia, menghasilkan ketahanan dan pemulihan, mendorong vitalitas dan budidaya individu yang luar biasa dan kinerja organisasi.

Virtuousness adalah perilaku sesuai dengan prinsip moral dan etika