

PERAN KOMITMEN DAN DAYA DUKUNG ORGANISASIONAL PADA HUBUNGAN ANTARA KETIDAKPUASAN DENGAN KREATIVITAS KARYAWAN

Nugroho J. Setiadi

Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama, email: nugroho.setiadi@widyatama.ac.id

Agoestiana Boediprasetya

Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama,

email: agoestiana.boediprasetya@widyatama.ac.id

Nelavelly Virnanda Sudibyo

Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama, email: nelavelly_virnanda@yahoo.com

Abstract

This empirical study examines the conceptual model of employee's dissatisfaction to lead creative behavior. When employee feels that he/she has potentially to perform as a creative person, he/she will express their dissatisfaction through voice. Based on the exit-voice theory and empirical studies of organizational creativity (Zhou and George, 2003), this study identify two variables that potentially play a role on the relationship between job dissatisfaction and employee' creativity, there are, continuance commitment and perceived organizational support. A number of hypotheses empirically to be proved. Interesting findings indicate that the perceived organizational support contribute on how individuals shape their job dissatisfaction led to creative behavior among employees in service organizations.

Keywords: ketidakpuasan, komitmen, daya dukung organisasional, kreativitas

Abstrak

Penelitian ini menguji secara empiris sebuah konseptual model dari ketidakpuasan karyawan yang mungkin memberi kekuatan untuk melakukan perubahan dalam organisasi melalui gagasan-gagasan kreatif. Model yang dikembangkan dinyatakan bahwa ketidakpuasan diarahkan untuk memunculkan perilaku kreatif dari karyawan. Perilaku kreatif karyawan muncul melalui ekspresi bersuara ketika mereka merasa bahwa performa kreatifnya mempunyai potensi yang efektif. Berlandaskan pada exit-voice theory dan beberapa literatur tentang kreativitas organisasi (Zhou dan George, 2003), penelitian ini mengidentifikasi 2 variabel yang berperan memunculkan kreativitas, yaitu: komitmen karyawan untuk tetap bekerja, dan daya dukung organisasional yang mendukung kreativitas. Sejumlah hipotesis diajukan untuk dibuktikan secara empiris pada penelitian ini. Temuan menarik pada penelitian ini menunjukkan bahwa daya dukung organisasional memberikan kontribusi secara empiris tentang bagaimana ketidakpuasan individu membentuk perilaku kreatif diantara karyawan pada organisasi jasa.

Kata kunci: ketidakpuasan, komitmen, daya dukung organisasional, kreativitas

JEL Classification: M5, M50, M54

1. Latar Belakang

Berdasarkan hasil survei *Global Strategic Rewards 2007/2008* yang dilakukan oleh perusahaan konsultan *HR Watson Wyatt Worldwide* (2009) pada sektor perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa tingkat perputaran karyawan (*staff turnover*) untuk posisi-posisi penting (level manajerial dan di atasnya) berkisar antara 6,3-7,5%. Sedangkan *turnover* karyawan di sektor industri pada umumnya hanya berkisar 0,1-0,74%. Hal itu memperlihatkan bahwa angka *turn over* pada sektor jasa perlu mendapatkan perhatian. Perputaran tenaga kerja (*staff turnover*) di dalam organisasi jasa merupakan masalah yang masih terus berlanjut. Permasalahan ini

berimplikasi pada berbagai aspek pekerjaan seperti moral staff, produktivitas, efektivitas organisasi, dan implementasi gagasan-gagasan kreatif dari para karyawan. Dalam era yang memberi perhatian kepada kebutuhan akan perubahan dan layanan prima, maka kreativitas dan inovasi dalam organisasi khususnya inisiatif pekerja untuk melakukan perubahan-perubahan organisasional (Setiadi, 2007), merupakan satu hal yang perlu diperhatikan jika ketidakpuasan kerja menjadi faktor pengganggu efektivitas organisasional. Beberapa ahli beranggapan bahwa ketidakpuasan kerja secara nyata mempunyai dampak bagi efektivitas organisasi (March dan Simon, 1958; Staw, 1984).

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk yang paling banyak dipakai dalam penelitian perilaku organisasional (O'Relly, 1981 dan Staw, 1984). Meskipun secara intuisi penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan kinerja tidak banyak didukung oleh hasil kajian empiris, namun asumsi-asumsi dalam teori dan penelitian tentang kepuasan kerja secara implisit maupun eksplisit dinyatakan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja memberi kontribusi secara positif kepada kinerja karyawan maupun organisasi. Dengan demikian manakala tingkat kepuasan kerja rendah akan menurunkan kinerja bagi organisasi. Perspektif inilah yang sering diarahkan dalam penelitian-penelitian yang mengkaitkan antara kepuasan kerja dengan fenomena-fenomena tertentu seperti perilaku karyawan, tingkat absensi atau kemangkiran dan turnover tenaga kerja (Hom, Caranikas-Walker, Prussia dan Griffeth, 1992; Organ, 1988; Steers dan Rhodes, 1978).

Dalam organisasi jasa, faktor yang menentukan tingginya perputaran tenaga kerja sering dihubungkan dengan faktor-faktor seperti tingginya tekanan lingkungan eksternal dan upah rendah. Namun ada satu hal penting yang perlu mendapat perhatian dari penyebab tingginya turnover ini, yaitu ketiadaan dukungan organisasional dan sikap yang sering diperlihatkan karyawan manakala cara pimpinan menentukan kebijakan tidak terbiasa berlaku bagi karyawan. Ketika para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka mungkin mencoba merubah situasi pekerjaan saat ini dengan memunculkan gagasan baru atau cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu (March dan Simon, 1958; Staw, 1984; Van Gundy, 1987). Pemunculan gagasan baru atau cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu pekerjaan merupakan esensi dari kreativitas. Kreativitas karyawan diartikan sebagai penciptaan gagasan-gagasan baru dan secara potensial bermanfaat dalam kaitanya menghasilkan produk-produk atau jasa-jasa baru, maupun dalam hal proses administratif. Kreativitas karyawan memberi kontribusi pada pembaharuan, daya-tahan, dan pertumbuhan organisasi pada situasi lingkungan bisnis yang sangat turbulen dan kompetitif saat ini (Setiadi, Ali dan Aafaqi, 2007).

Sangat memungkinkan dalam kondisi seperti ini ketidakpuasan karyawan mungkin secara nyata mempengaruhi kinerja kreatif, yang pada akhirnya akan memberi manfaat bagi organisasi mereka. Namun demikian, saat ini jarang diketahui bahwa dalam keadaan tertentu konsekuensi atas ketidakpuasan kerja mungkin terjadi. Sangatlah naif untuk dinyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akan selalu menghasilkan kreativitas dalam pekerjaan. Sebagaimana diketahui bahwa ketidakpuasan biasanya mempengaruhi turnover tenaga kerja. Namun demikian, meniadakan kemungkinan anggota organisasi yang tidak puas boleh dicoba dengan memperbaiki kondisi didalam organisasi melalui kinerja kreatif. Oleh karena itu, kajian ini ditujukan untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi ketidak puasan kerja yang mungkin secara nyata mempengaruhi kreativitas.

Berbagai studi saat ini telah mengungkapkan bahwa faktor yang mungkin mempengaruhi sikap karyawan atas pekerjaan mencakup daya dukung organisasional, dan komitmen karyawan itu sendiri. Namun demikian, apakah faktor-faktor ini secara langsung atau secara tidak langsung mempengaruhi sikap karyawan atas pekerjaan, dan pada gilirannya nanti akan mempengaruhi tingkat perputaran tenaga kerja? Meskipun studi terbaru sudah menggunakan analisis regresi berganda, namun tidak mempertimbangkan uji peran yang potensial dari daya dukung organisasional dan komitmen karyawan sebagai faktor moderasi yang mungkin secara

nyata mempengaruhi perilaku kreatif atas ketidakpuasan karyawan (Glisson dan James, 2002; Morris dan Bloom, 2002).

Identifikasi kondisi-kondisi semacam ini sangat penting untuk dua alasan. Pertama, ketidakpuasan karyawan mungkin memberi kekuatan untuk melakukan perubahan dalam organisasi melalui gagasan-gagasan kreatif mereka, tapi tampaknya hanya terjadi dalam kondisi tertentu yaitu manakala mereka tidak keluar dari pekerjaan saat mereka tidak puas. Kedua, ini mungkin tidak realistis untuk berharap bahwa karyawan akan selalu memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sepanjang pengalaman kerja mereka. Jika beberapa anggota suatu organisasi dikekang oleh ketidakpuasan pada suatu waktu, mungkin para pemimpin organisasi harus melihatnya sebagai pemunculan sebuah kesempatan untuk membuat perbaikan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penelitian ini difokuskan pada usaha untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi ketidakpuasan kerja yang mungkin justru dapat mendorong kinerja kreatif karyawan. Penelitian ini akan menguji efek moderasi untuk memprediksi sikap karyawan atas pekerjaan pada organisasi sektor jasa dalam melayani klien-nya. Oleh karena itu, artikel ini menyajikan sebuah studi yang dilakukan oleh Setiadi, Boediprasetya dan Sudibyo (2010) pada saat menguji efek moderasi komitmen dan daya dukung organisasional untuk memprediksi sikap karyawan atas pekerjaan pada organisasi di sektor jasa.

2. Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Karyawan datang dan pergi adalah hal yang lazim terjadi di setiap organisasi/perusahaan. Mungkin karena pensiun, pindah ikut suami/istri, tutup usia, maupun penyebab alamiah lainnya. *Turnover* karyawan menjadi isu yang perlu untuk dicermati apabila prosentase antara jumlah karyawan yang keluar dibandingkan dengan total jumlah karyawan melebihi ambang batas yang dinilai "wajar". Haswidi (2009) menyatakan bahwa kerasan tidaknya seorang karyawan bekerja di sebuah organisasi ditentukan oleh banyak faktor. Hasil pengamatan sepanjang pengalamannya sebagai konsultan di Indonesia teridentifikasi bahwa besarnya gaji dan tunjangan yang didapat, hubungan dengan rekan kerja, jenjang karir, prestise pekerjaan, kelengkapan saran dan prasarana kerja, serta gaya kepemimpinan atasan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang.

Tantangannya adalah bukan pada membuat daftar faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, tetapi lebih kepada mengidentifikasi faktor-faktor penentu mana yang lebih dominan karena tidak selalu sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Seorang karyawan yang baru masuk misalnya mungkin lebih termotivasi oleh gaji dan reputasi perusahaan dibandingkan karyawan lama. Seiring dengan perjalanan waktu, jenjang karir, suasana kerja, diklat adalah faktor-faktor yang umumnya lebih dipentingkan oleh karyawan lama. Bahwa besarnya gaji dan tunjangan adalah faktor utama penyebab betah/tidaknya karyawan bekerja di sebuah perusahaan, tidak sepenuhnya benar.

Oleh karena itu agar kita bisa mendapatkan gambaran yang lebih baik mengenai faktor-faktor mana yang lebih dominan untuk golongan karyawan tertentu, lakukanlah *exit-interview* setiap kali ada karyawan yang mengundurkan diri untuk mengetahui alasan meninggalkan perusahaan. Informasi yang didapat dari wawancara tersebut akan sangat berguna bagi kita untuk melakukan berbagai upaya perbaikan yang diperlukan. Untuk kepentingan penelitian ini, teori dan hasil temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya dipergunakan untuk memperlihatkan reaksi dari ketidakpuasan karyawan. *Exit-voice theory* yang dikembangkan oleh Hirschman (1970) diuraikan berdasarkan konseptual yang dihadapi konsumen ketika menghadapi memburuknya kualitas barang: apakah konsumen akan "keluar" (mengabaikan produk dan tak mpedulikan produk tersebut) atau "bersuara" (berkeluh kesah dengan mengungkapkan perasaan kecewaannya)?. Hasil-hasil studi dalam konteks kerja/organisasional yang dilakukan oleh Farrel (1983), Rosbult, Farrel, Rogers dan Mainous (1988), dan Withney dan Cooper (1989) memberikan bukti empiris bahwa reaksi ketidakpuasan karyawan dapat diperlihatkan melalui

sikapnya dengan cara keluar dari pekerjaan (*exit*), berunjuk rasa (*voice*), sikap tidak loyal (*passively loyalty*) atau sikap-sikap lainnya dengan mengabaikan tugas-tugas dan kewajibannya (*neglect*). Farrel (1983) menyebutkan bahwa keluar dari pekerjaan dan unjuk rasa merupakan reaksi aktif, sedangkan sikap tidak loyal dan mengabaikan pekerjaan merupakan reaksi pasif. Pada reaksi aktif, keputusan keluar dari pekerjaan dapat menjadi sikap yang destruktif, sementara sikap yang diperlihatkan melalui unjuk rasa (menyuarakan perasaannya) masih dapat dikategorikan kedalam sikap yang konstruktif (Van Dyne dan LaPine, 1998). Keluarnya seorang karyawan tidak akan membantu perusahaan untuk mengoreksi permasalahan yang ada, dan bahkan kehilangan sumberdaya manusia si karyawan. Selanjutnya reaksi ketidakpuasan secara pasif juga dapat menimbulkan tidak berfungsinya organisasi secara optimal. Permasalahan yang timbul dalam organisasi mungkin telah menjadikan rasa ketidakpuasan karyawan, dan sikap pasifnya dengan memperlihatkan ketidak-loyalan ataupun mengabaikan pekerjaan tidak akan mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dan bahkan dapat menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan bagi karyawan lainnya. Disamping itu, rasa ketidakpuasan dapat menimbulkan sikapnya untuk enggan melakukan perbaikan pekerjaan.

Keempat cara tersebut dapat merupakan sikap yang dapat dipilih seorang karyawan yang merasa tidak puas dengan keadaan yang berlangsung di organisasi dimana dia bekerja. Keputusan yang dipilih untuk bersikap sebagai respon dari rasa ketidakpuasan bergantung pada alternatif mana yang sekiranya tidak terlalu merugikan efeknya bagi diri karyawan yang merasakan ketidakpuasannya. Sikap untuk keluar pekerjaan biasanya diputuskan melalui pertimbangan yang matang apakah masih ada kesempatan yang menguntungkan bila akhirnya harus bekerja di tempat lain. Namun, bila dirasakan tidak menguntungkan kalau harus keluar kerja, maka sikap yang diperlihatkan sering diwujudkan dalam bentuk unjuk rasa (dengan sering menyuarakan rasa ketidakpuasannya), atau secara pasif bekerja dengan tingkat loyalitas yang rendah atau bahkan memperlihatkan sikap yang sering mengabaikan pekerjaan.

Agar rasa ketidakpuasan yang timbul pada segenap karyawan masih dapat diharapkan menghasilkan kinerja organisasi yang tidak terlalu buruk, dan bila karyawan masih berusaha bertahan di organisasi yang bersangkutan, maka sikap melalui unjuk rasa sering menjadi perwujudan dari rasa ketidakpuasannya. Hirschman (1970) berpendapat bahwa unjuk rasa sebenarnya tidak hanya membantu organisasi untuk mendapatkan masukan secara positif untuk berlakunya perubahan-perubahan yang diperlukan, namun juga dapat membantu organisasi untuk mengoreksi kesalahan-kesalahan yang menjadi penyebab timbulnya permasalahan yang ada, sehingga dapat dijadikan acuan untuk langkah perbaikan. Teori dan penelitian-penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai jenis dari perilaku unjuk rasa, seperti pengungkapan keluhan, bergabung dengan serikat kerja, dan berikhtiar secara kreatif (lihat contoh kajian Hirschman, 1970; Kay, 1989; Withney dan Cooper, 1989). Untuk itu, dalam penelitian ini “ikhtiar secara kreatif” sebagai perwujudan unjuk rasa dijadikan fokus perhatian untuk mengkaji tingkat kreativitas karyawan.

Sebagaimana diketahui bahwa kreativitas, dalam konteks kerja, diartikan sebagai penciptaan gagasan baru yang secara potensial bermanfaat (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, dan Griffin, 1993). Sebuah gagasan dikatakan kreatif bilamana memperlihatkan sesuatu yang baru dan bermanfaat. Kreativitas karyawan itu berbeda dengan inovasi organisasional. Kreativitas adalah penciptaan gagasan baru dan bermanfaat, sedangkan inovasi merupakan implementasi gagasan kreatif secara sukses oleh organisasi. Dengan demikian, kreativitas karyawan sering dijadikan titik awal dari terwujudnya inovasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah disinggung mengenai kemungkinan pentingnya unjuk rasa sebagai perwujudan kreativitas karyawan (Farrel, 1983; Hirschman, 1970; Kay, 1989; VanZelst dan Kerr, 1953; Withney dan Cooper, 1989). Sebagai contoh, hasil kajian Kay (1989) memperlihatkan adanya perilaku unjuk rasa pada kelompok-kelompok dalam organisasi yang ditelitinya sebagai perwujudan dari kreativitas. Prototipikal perilaku unjuk rasa yang dia kaji

dapat diidentifikasi sebagai perwujudan dari “Pengusulan cara baru untuk melakukan sesuatu (*propose new ways of doing things*)” dan “pengemukakan saran mengenai bagaimana memperbaiki sesuatu (*make suggestion on how to improve things*)”. Kedua perwujudan perilaku tersebut konsisten dengan apa yang dihasilkan untuk mengidentifikasi kreativitas seseorang (Setiadi, 2007). Meskipun kreativitas telah dinyatakan sebagai perwujudan perilaku unjuk rasa, namun beberapa kajian juga telah memperlihatkan hasil kajiannya mengenai berbagai kondisi dimana aktivitas karyawan dikaitkan dengan kinerja kreatif sebagai perwujudan dari perilaku unjuk rasa. Inilah yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini untuk mengkaji pula isue kreativitas karyawan.

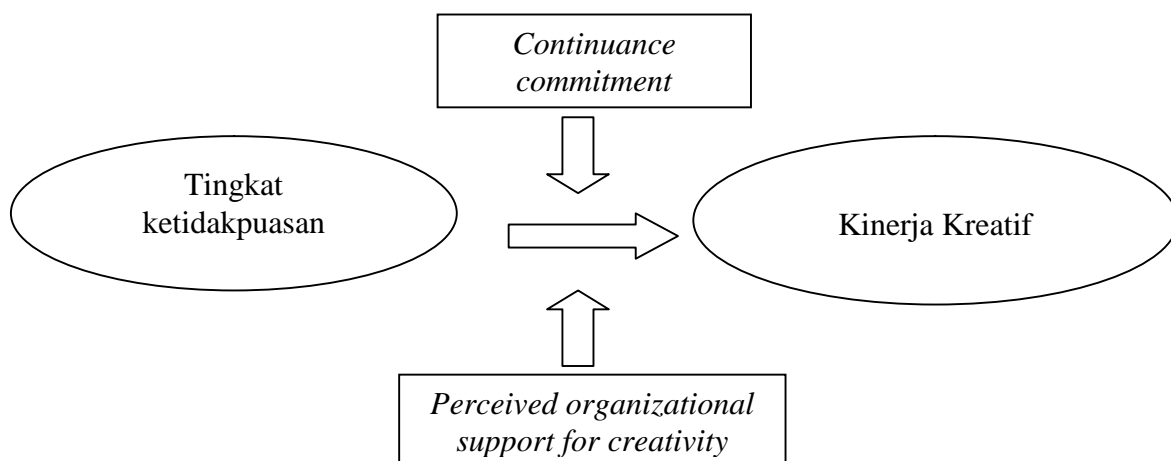
Agar ketidakpuasan kerja bisa menghasilkan kreativitas, para anggota organisasi seharusnya mempunyai tanggapan yang aktif dan membangun terhadap ketidakpuasan mereka daripada mempunyai tanggapan yang merusak atau tanggapan yang pasif. Keluar kerja adalah pilihan yang nyata bagi para karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja, dan ketika tanggapan dari karyawan tersebut terhadap ketidakpuasan adalah dengan keluar kerja, potensi mereka untuk menjadi kreatif di perusahaan dan membuat perbaikan dan kemajuan terhadap pekerjaan mereka menjadi tidak ada. Bagaimanapun juga, keluar kerja tidak akan menjadi pilihan yang baik bagi para karyawan mengingat terdapatnya kerugian yang tinggi ketika mereka meninggalkan perusahaan, dan mereka sadar terhadap kerugian tersebut. Kerugian tersebut adalah ketidakmampuan untuk mencari alternatif peluang di perusahaan lain, terikat oleh luas daerah geografis yang terbatas, tidak ada perusahaan yang bisa memberikan keuntungan yang sama dari perusahaan yang sekarang dan kehilangan jaminan pekerjaan. Ketika pengorbanan (*cost*) sewaktu berhenti atau keluar kerja dipersepsikan akan menjadi terlalu tinggi, maka para karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja tersebut akan merasa bahwa tetap bekerja di perusahaan tersebut adalah pilihan yang lebih baik. Berdasarkan kondisi tersebut, karyawan itu akan tetap bekerja di perusahaan tersebut, bukan karena kecintaan mereka terhadap pekerjaannya atau identifikasi mereka terhadap nilai dan tujuan organisasi, tetapi dikarenakan kebutuhan mereka. Jenis dari komitmen tersebut dikenal dengan istilah “*continuance commitment*” (Allen dan Meyer, 1996).

Komitmen untuk tetap bekerja (*continuance commitment*) itu tampaknya diperlukan, namun tidak cukup untuk memperbaiki kondisi ketidakpuasan kerja agar menghasilkan kinerja kreativitas. Komitmen untuk tetap bekerja menjamin bahwa karyawan tidak berusaha untuk keluar didalam respon terhadap ketidakpuasan mereka, dan hal itu adalah untuk alasan bahwa komitmen untuk tetap bekerja adalah kondisi yang dibutuhkan. Itu menjamin bahwa para anggota organisasi tetap bersama organisasi mereka, meskipun menjadi tidak puas atau tidak senang.

Bagaimanapun juga, komitmen untuk tetap bekerja saja tidaklah cukup agar ketidakpuasan kerja bisa menghasilkan kreatifitas. Karyawan yang tidak puas tetapi tetap bekerja di organisasi karena komitmen untuk tetap bekerja mempunyai 2 alternatif respon terhadap ketidakpuasan kerja mereka didalam menyuarakan perasaannya (kreativitas), yaitu: *loyalty* dan *neglect*. Dibawah kondisi apakah kemudian, karyawan akan memilih cara mengekspresikan suaranya? Hasil temuan dari penelitian sebelumnya tentang tingkah laku bersuara beranggapan bahwa orang yang tidak puas tetapi merasa bahwa biaya untuk berhenti terlalu tinggi maka kebanyakan diantara mereka mungkin memakai tingkah laku bersuara (berunjuk rasa) ketika mereka merasa tindakan yang demikian tersebut kemungkinan besar efektif, artinya sangat berarti dan berpengaruh, yang dalam beberapa hal mereka bisa melakukan tindakan tersebut dan orang lain didalam organisasi tersebut juga akan mendukung mereka, dan bahwasanya mereka beranggapan bisa membawa suatu perbaikan yang diharapkan (Brockner *et al.*, 1998; Hirschman, 1970; Withey dan Cooper, 1989). Kondisi ini mungkin merupakan hal yang terpenting ketika kreativitas itu digunakan melalui ekspresi bersuara (Rosbult *et al.*, 1988; Withey dan Cooper, 1989).

Kreativitas yang meliputi usaha untuk mengemukakan ide dan cara yang baru untuk melakukan sesuatu membawa beberapa risiko, karena ide yang baru tersebut mungkin saja memberi mereka hasil yang positif seperti yang diharapkan atau mungkin juga tidak. Selain itu, kreativitas memerlukan suatu permulaan dari kondisi *status quo*, pendekatan tradisonal dan kebiasaan perilaku yang melekat kepada sistem dan praktek organisasi. Jadi, yang menarik dalam kegiatan kreatif bisa menjadi beresiko dan, jika mereka gagal, karyawan yang mulai menjalankan kegiatan seperti itu mungkin menghadapi konsekuensi yang negatif. Oleh karena itu, karyawan mungkin memilih untuk menggunakan kreativitas melalui ekspresi bersuara hanya ketika mereka merasa bahwa performa kreatifnya mempunyai potensi yang efektif. Ide yang baru dan berguna itu akan muncul bila orang di dalam organisasi akan mendukungnya (LePinedanVan Dyne,1998). Teori-teori kreativitas dan ekspresi bersuara beranggapan bahwa keadaan atau suasana atau lingkungan organisasi mungkin akan menjadi satu kunci yang menentukan dalam menanggapi hal tersebut. Beberapa literatur memberi dugaan bahwa penyaluran rasa ketidakpuasan kerja karyawan kedalam kreativitas dapat dilakukan melalui persepsi daya dukung organisasional yang mendukung terhadap kreativitas (Hirschman, 1970; Rosbult *et al.*,1988; Withey dan Cooper, 1989). Persepsi daya dukung organisasional yang mendukung kreativitas mencakup sejauh mana organisasi mendorong, memberi respek, memberi hadiah atau bonus atau penghargaan dan mengakui karyawan yang menunjukkan kreativitas.

Dalam praktek dan konteks organisasional ternyata dapat memainkan peranan penting dalam mendukung atau menghambat kreativitas (Amabile,1988; Oldham dan Cummings, 1996; Scott danBruce, 1994;Shalley, 1991, 1995; Woodman *et al.*, 1993). Sebagai contoh, konteks organisasional mungkin memudahkan perbuatan kreatif dengan mengarahkan perhatian dan kesadaran karyawan terhadap timbulnya ide baru yang berguna (Scott danBruce, 1994; Shalley, 1991).Dengan demikian, temuan tersebut memberikan dukungan atas penjelasan kami sebelumnya bahwa dengan menciptakan konteks yang tepat, organisasi dapat mendorong karyawan yang mengalami ketidakpuasan kerja untuk menggunakannya dalam kegiatan yang kreatif. Mengingat hal itu, menurut *exit-voice theory*, karyawan bisa menanggapi dalam satu dari empat cara yaitu: keluar kerja (*exit*), berunjuk rasa (*voice*), loyalitas (*loyalty*), dan mengabaikan pekerjaan (*neglect*).



Gambar 1. Model Penelitian

Ketika keluar kerja itu tidaklah mudah, kita berpendapat bahwa karyawan akan memilih pilihan untuk mengekspresikan bersuara daripada memilih pilihan loyalitas dan mengabaikan pekerjaan, tetapi hanya ketika konteks organisasional mengembangkan tanggapan terhadap tingkah laku bersuara (berunjuk rasa) sehingga akan menjadi berarti dan berpengaruh. Lebih lanjut, penemuan penelitian sebelumnya dan penemuan kreativitas dalam organisasi menyatakan

bahwa untuk membantu penggunaan dari kreativitas melalui ekspresi bersuara, suatu organisasi butuh untuk mengarahkan perhatian karyawan untuk menyokong perhatian mereka untuk memunculkan ide yang baru dan berguna. Gambar 1 menunjukkan model penelitian. Dalam model tampak variabel yang diteliti dan bagaimana hubungan antar variabel tersebut.

Penelitian ini menyajikan isu ke dalam dua studi yang menguji komitmen tetap bekerja dan persepsi daya dukung organisasional secara terpisah, serta menguji hipotesis peran moderator pada sikap pekerjaan (kreativitas) di dalam satuan model struktural. Penelitian-penelitian yang mengkaitkan kepuasan kerja dengan fenomena-fenomena tertentu seperti perilaku karyawan tingkat absensi atau kemangkiran dan turnover tenaga kerja telah dilakukan oleh Hom, Caranikas-Walker, Prussia dan Griffeth (1992), Organ (1988), dan juga oleh Steers dan Rhodes (1978). Secara implisit maupun eksplisit asumsi-asumsi dalam teori dan penelitian tentang kepuasan kerja dinyatakan bahwa tingginya tingkat kepuasan kerja memberi kontribusi secara positif kepada kinerja karyawan maupun organisasi. Demikian pula manakala tingkat kepuasan kerja rendah akan menurunkan kinerja bagi organisasi. Perspektif inilah yang mendasari dirumuskannya Hipotesis 1 berikut ini.

H₁: Ketidakpuasan akan secara negatif dihubungkan dengan kinerja kreatif

Sebagaimana telah dikemukakan pada kerangka pemikiran bahwa komitmen untuk tetap bekerja menjamin karyawan untuk tidak berusaha keluar didalam merespon terhadap ketidakpuasan mereka, dan hal itu adalah untuk alasan bahwa komitmen untuk tetap bekerja adalah kondisi yang dibutuhkan. Keluar kerja tidak akan menjadi pilihan yang baik bagi para karyawan mengingat terdapatnya kerugian yang tinggi ketika mereka meninggalkan perusahaan, dan mereka sadar terhadap kerugian tersebut. Hasil temuan dari penelitian sebelumnya (Brockner *et al.*, 1998; Hirschman, 1970; Withey dan Cooper, 1989) menunjukkan bahwa orang yang tidak puas tetapi merasa bahwa biaya untuk berhenti terlalu tinggi maka kebanyakan diantara mereka mungkin memakai tingkahlaku bersuara (berunjuk rasa) ketika mereka merasa tindakan yang demikian tersebut kemungkinan besar efektif. Inilah yang mendasari dirumuskannya Hipotesis 2 sebagai berikut:

H₂: Komitmen tetap bekerja secara positif dihubungkan dengan kinerja kreatif.

Berlandaskan pada *exit-voice theory* dan beberapa literatur tentang kreativitas organisasi, adalah daya dukung organisasional yang mendukung untuk kreativitas akan mendorong ketidakpuasan kerja karyawan untuk menjadi kreatif. Karyawan mungkin akan mencoba untuk menjadi kreatif ketika mereka merasa bahwa kreativitas itu dihargai dan didukung oleh organisasi (Scott dan Bruce, 1994). Karena dalam keadaan itu, kemungkinan resiko terhubung dengan kreativitas adalah sedikit, dan persepsi dari ide kreatif menjadi efektif akan menjadi tinggi. Dengan penggerak kepercayaan mereka itu, aktivitas kreatif akan menjadi berarti dan berpengaruh dan dengan mengarahkan perhatian mereka akan menyokong kekuatan untuk kreativitas. Berdasarkan pemikiran demikian maka Hipotesis 3 dirumuskan.

H₃ : Persepsi daya dukung organisasional secara positif dihubungkan dengan kinerja kreatif

Selanjutnya, kita akan rumuskan hipotesis utama guna diuji secara empiris mengenai bagaimana masing-masing dari 2 variabel tersebut berperan memoderasi hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas melalui ekspresi bersuara. Sebagaimana penjelasan sebelumnya dinyatakan bahwa yang ikut serta dalam tingkah laku bersuara bisa menjadi berharga bagi anggota organisasi. Percobaan untuk memasukkan perubahan dan pendekatan baru kedalam satu cara yang ada tidaklah mudah, dan memperkenalkan ide yang baru dan berguna

dalam melakukan sesuatu mungkin berhasil, tapi mungkin juga tidak berhasil. Karyawan hanya akan mencoba untuk melakukan yang terbaik ketika mereka merasa bahwa kreativitas mempunyai potensi untuk jadi efektif (Hirschman, 1970). Jika karyawan merasa bahwa cara manajemen dan praktek dalam suatu organisasi mendukung terhadap kegiatan kreatif, mereka mungkin merasa bahwa manajemen mengizinkan, menyambut dengan senang hati, dan menerima saran untuk kemajuan atau perbaikan dan bahwa masukan karyawan adalah berarti dan berpengaruh (misalnya, Amabile dan Gryskiewicz, 1987; Scott dan Bruce, 1994; Siegel dan Kaemmerer, 1978). Dibawah kondisi seperti itu amat berguna untuk karyawan yang tidak puas untuk tetap berusaha bertahan dan mencoba untuk mencari cara yang baru dan berguna untuk memperbaiki atau memajukan keadaan dan tata cara bekerja. Hipotesis yang diusulkan untuk membuktikan peran kedua variabel tersebut dalam memoderasi hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Komitmen untuk tetap bekerja, dan persepsi organisasional yang mendukung terhadap kreativitas berperan merubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas, sehingga bahwa ketidakpuasan kerja akan mempunyai kekuatan atau hubungan yang positif dengan kreativitas ketika komitmen untuk tetap bekerja dan persepsi organisasional yang mendukung terhadap kreativitas keduanya adalah sama sama tinggi.

3. Metode Penelitian

3.1. Populasi dan Sampel

Obyek penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak pada sektor jasa. Dengan demikian, populasi penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada perusahaan/instansi jasa, seperti sekolah, perguruan tinggi, rumah sakit, kantor konsultan, perbankan dan sejenisnya. Pengambilan sampel dilakukan seobyektif mungkin sehingga diharapkan dapat memenuhi syarat-syarat pengambilan sampel secara probabilistik. Dengan demikian sampel yang terambil diharapkan dapat memrepresentasikan populasinya. Karyawan yang bersedia berpartisipasi pada penelitian ini berjumlah 104 orang.

3.2. Desain and Prosedur

Kuesioner didistribusikan kepada para karyawan yang terpilih sebagai sampel untuk kajian ini. Kegiatan pengumpulan data ini dilakukan pada saat jam kerja kantor. Kuesioner yang terkumpul dari karyawan yang bersedia berpartisipasi diidentifikasi untuk menentukan atasan langsungnya. Seluruh instrumen yang dipergunakan untuk penelitian ini diisi oleh responden terpilih (yaitu, karyawan), sedangkan untuk mengukur kinerja kreatif karyawan tersebut digunakan instrumen yang dikembangkan oleh George dan Zhou (2002) meliputi 13 pernyataan yang diisi oleh atasannya. Asumsi yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah pihak manajemen (pimpinan/atasan) paham betul dengan perilaku para bawahannya. Dengan menggunakan skala Likert, atasannya diminta memberi jawaban atas pernyataan-pernyataan yang diajukan untuk mengukur sejauhmana para bawahannya terkarakteristik perilaku kreatifnya dengan ketigabelas pernyataan tersebut.

3.3. Instrumen

3.3.1. Komitmen dan Daya Dukung Organisasional

Dimensi komitmen dan daya dukung organisasional telah terpilih untuk penelitian ini, dimana datanya dikumpulkan melalui pendistribusian kuesioner berdasarkan pada studi sebelumnya yang menggunakan ukuran ini (Scott dan Bruce, 1994). Instrumen yang digunakan untuk mengukur Komitmen dan Daya dukung organisasional menggunakan studi yang baru-baru ini telah diuji melalui *factor analysis*, *discriminant validity*, *reliability*, dan *psychometric*

characteristics, dan dihubungkan dengan hasil yang berkaitan dengan variabel-variabel penting yang mencakup sikap pekerjaan, perputaran tenaga kerja, dan kualitas jasa layanan organisasi (Glisson dan James, 2002).

3.3.2. Ketidakpuasan

Sikap karyawan atas pekerjaan telah ditaksir untuk menilai kepuasan kerja. Pengukuran ketidakpuasan dilakukan dengan menggunakan reverse code pada instrumen kepuasan kerja. Hal ini dilakukan agar tingginya ketidakpuasan tercermin dari kebalikan nilai dari kepuasan kerja. Instrumen ini telah digunakan di berbagai studi, termasuk mereka yang memusatkan pada organisasi jasa untuk anak-anak dan kesehatan (Glisson dan James, 2002; Schoenwald, Sheidow, Letourneau dan Liao, 2003).

3.3.3. Kreativitas

Sebagaimana telah dipergunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya, kinerja kreatif diukur melalui penilaian atasan terhadap kinerja kreatif bawahannya (misalnya, Brown, 1989; Madjar, Oldham, dan Pratt, 2002; Oldham dan Cummings, 1996; Scott dan Bruce, 1994). George and Zhou (2002) menyebutkan bahwa Cronbach's alpha untuk instrumen ini mencapai 0.98.

3.4. Metode Analisis

Untuk keperluan pengolahan data dipergunakan program SPSS untuk analisis statistiknya, yaitu meliputi:

- a. *Factor and Reliability Analysis* dipergunakan untuk menguji tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan
- b. *Descriptive statistics* dipergunakan untuk menjelaskan karakteristik responden.
- c. *Multiple regressions* dipergunakan untuk menguji masing-masing variabel independen maupun moderatornya (Tingkat ketidakpuasan, Komitmen organisasional, dan Daya dukung organisasional) terhadap variabel dependennya (Kinerja Kreatif).
- d. *Hierarchical regressions* digunakan untuk menguji efek moderator dari kedua variabel moderator, yaitu Komitmen organisasional, dan Daya dukung organisasional pada hubungan pengaruh antara Ketidakpuasan dengan Kinerja Kreatif.

4. Hasil dan Pembahasan

Pada bagian ini dibahas hasil dari penelitian yang telah dilakukan dengan menunjukkan apakah komitmen dan daya dukung organisasional berperan merubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas. Sejumlah responden telah berpartisipasi pada penelitian ini. Jumlahnya ada 104 orang karyawan dari 4 perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi dan pendidikan.

4.1. Karakteristik Partisipan

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan pada 4 perusahaan di bidang jasa. Dari 104 karyawan yang diteliti, maka dapat diinformasikan profil responden yang sebagian besar adalah pria yaitu sebanyak 71 orang atau 68,27% sedangkan wanita 33 orang atau 31,73%. Sedangkan dari sisi usia sebagian besar mereka berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 44 orang atau 42,31%, usia tersebut bisa dikatakan usia matang. Karyawan yang memiliki usia kurang dari 30 tahun pun cukup banyak yaitu 43 orang atau 41,35%. Sedangkan responden yang berusia 41 – 50 tahun sebanyak 15 orang atau 14,42%. Sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 52 orang atau 50% dan Sarjana Muda sebanyak 40 orang atau 38,46%. Artinya mayoritas karyawan yang diteliti memiliki latar belakang pendidikan yang cukup tinggi. Mayoritas responden masa kerjanya kurang dari lima tahun yaitu sebanyak 42 orang atau 40,38%.

4.2 Analisis Korelasi

Untuk mengetahui kekuatan pengaruh masing-masing variabel penelitian, maka dilakukan uji koefisien korelasi *Product Moment (Pearson)* dengan menggunakan bantuan *software SPSS*, untuk hasilnya bisa dilihat dari Tabel 1. Nilai Kepuasan kerja menunjukkan mean sebesar 5,14 dengan standar deviasinya 0,83 untuk sampel sebanyak 104 orang. Nilai untuk Komitmen Karyawan menunjukkan mean sebesar 5,29 dengan standar deviasinya 0,70. Nilai untuk daya dukung organisasional menunjukkan mean sebesar 4,24 dengan standar deviasinya 1,25. Nilai mean untuk ketiga variabel tersebut menggunakan skala 7 dari *Likert scale*. Untuk Perilaku Kreatif berdasarkan skala 5 *Likert-scale* memiliki nilai *mean* sebesar 3,42 dengan standar deviasinya 0,52.

Tabel 1. Means, Standard Deviations, and Inter-correlations of Variables

	JS	CC	OS	CB
JS	-			
CC	0,32*	-		
OS	0,03	0,06	-	
CB	-0,024	0,03	-0,001	-
<i>Mean</i>	5,14	5,29	4,24	3,42
<i>Std Dev</i>	0,83	0,70	1,25	0,52

Catatan:

** *Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

* *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

JS = Kepuasan Kerja Karyawan (Job Satisfaction)

CC= Komitmen karyawan (Continuance Commitment)

OS= Daya dukung Organisasional (Organizational Support)

CB= Perilaku Kreatif (Creative Behavior)

Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen karyawan dan kepuasan kerja sebesar 0,32. Hubungan antar variabel-variabel penelitian yang lainnya tidak signifikan berkorelasi. Hal ini mengindikasikan tidak adanya unsur saling berkorelasi diantara variabel-variabel penelitian. Temuan yang menarik adalah adanya arah hubungan yang negatif (tidak searah) antara variabel kepuasan kerja dengan perilaku kreatif dan antara daya dukung organisasional dengan perilaku kreatif, meskipun keduanya berkorelasi secara tak signifikan.

4.3. Pengujian Peran Variabel Moderator

Analisis Regresi Bertingkat (*hierarchical multiple regression analyses*) dilakukan untuk menguji hipotesis yang dinyatakan sebagai berikut: Komitmen untuk tetap bekerja, dan persepsi organisasional yang mendukung terhadap kreativitas berperan merubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas, sehingga bahwa ketidakpuasan kerja akan mempunyai kekuatan atau hubungan yang positif dengan kreativitas ketika komitmen untuk tetap bekerja dan persepsi organisasional yang mendukung terhadap kreativitas kedua-duanya adalah sama-sama tinggi. Baron dan Kenny (1986) menyebutkan ada 3 (tiga) langkah dalam pengujian moderator. Untuk menguji hipotesis, analisis regresi berganda hirarkis dilakukan untuk menentukan apakah varians perilaku kreatif dijelaskan oleh karakteristik yang relevan dengan kreativitas. Secara khusus, dalam suatu persamaan regresi dengan kreativitas sebagai variabel dependen, pada langkah pertama, variabel independen (Kepuasan kerja) dimasukkan ke dalam model persamaan. Pada langkah kedua, 2 (dua) variabel moderator, yaitu Komitmen karyawan dan Daya dukung Organisasional dimasukkan ke dalam model persamaan. Akhirnya, interaksi antara variabel bebas dan masing-masing variabel moderator dimasukkan ke dalam model persamaan.

Hasil pengujian variabel moderator tersaji pada Tabel 2, dimana Komitmen karyawan dan Daya dukung organisasional telah dihipotesiskan sebagai variabel moderator pada hubungan antara ketidakpuasan dengan perilaku kreatif.

Tabel 2. Hierarchical Regression Results

	<i>Dependent variabel: Perilaku Kreatif (CB)</i>		
	<i>Std Beta Step 1</i>	<i>Std Beta Step 2</i>	<i>Std Beta Step 3</i>
<i>Independent variabel:</i>			
Kepuasan kerja (JS)	0,37***	0,39***	1,56***
<i>Moderating variabel:</i>			
Komitmen karyawan (CC)		-0,07	-0,50
Daya dukung Organisasional (OS)		-0,04	3,62
<i>Interaction terms:</i>			
JS x CC			0,48
JS x OS			-4,15**
R ²	0,14	0,15	0,16
Adj R ²	0,13	0,14	0,15
R ² Change	0,14	0,01	0,01
Sig, F Change	0,00	0,28	0,05

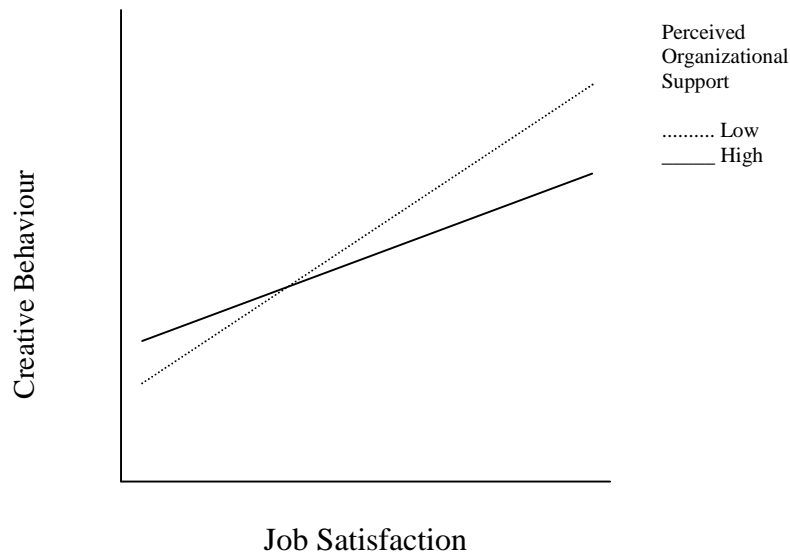
* p <,1, ** p <,05, and *** p <,01

Hipotesis 4 yang memprediksi efek moderator dari Komitmen karyawan dan Daya dukung organisasional pada hubungan antara ketidakpuasan dan perilaku kreatif telah dilakukan pengujian. Hasilnya menunjukkan bahwa koefisien determinasi dan pengujian F-test (R² change and the F-change) teruji secara signifikan terutama dari langkah 2 ke 3 pada tingkat 5%. Kemudian, baik variabel Komitmen karyawan dan Daya dukung Organisasional tidak signifikan pada langkah 2. Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel moderator berpotensi memainkan peran sebagai moderator hubungan antara ketidakpuasan dan perilaku kreatif. Namun, dari hasil pengujian efek moderator menunjukkan bahwa hanya pada interaksi antara Daya dukung organisasional dan kepuasan kerja (JSxOS) yang signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efek moderator Daya dukungorganisasional yang terbukti signifikan. Ketika interaksi kedua variabel tersebut signifikan, maka diperlukan grafik untuk menjelaskan efek moderator, yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gambar 2 menunjukkan pola yang tidak sesuai dengan prediksi hipotesis yang memprediksikan bahwa hubungan positif antara ketidakpuasan dan perilaku kreatif cenderung menjadi lebih kuat ketika dirasakan daya dukung organisasional tinggi. Daya dukung organisasional tampaknya memiliki efek moderasi yang memungkinkan untuk berkurangnya perilaku kreatif. Menariknya, daya dukung organisasional yang rendah memberikan manfaat positif bagi karyawan untuk meningkatkan perilaku kreatif. Ini dapat dijelaskan melalui perilaku individu dengan daya dukung organisasional yang rendah membutuhkan karakteristik individu tertentu seperti percaya diri, berwawasan, reflektif, dan humoris untuk membangkitkan perilaku kreatif.

Penelitian ini telah berhasil dalam menyoroti beberapa faktor penentu yang memberikan kontribusi untuk perilaku kreatif karyawan. Daya dukung organisasional ditemukan untuk memainkan peran penting dalam penyajian perilaku kreatif, ide-ide konkrit dan praktis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa daya dukung organisasional secara signifikan berkorelasi dengan perilaku kreatif, yang konsisten dengan temuan Oldham dan Cummings (1996), dan Feist (1998). Temuan-temuan ini hampir sama dengan temuan Barron dan Harrington (1981),Gough

(1979), dan Martindale dan Dailey (1996). Mereka menunjukkan bahwa daya dukung organisasional yang berhubungan positif dan konsisten untuk merubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan perilaku kreatif di berbagai domain. Namun, menarik untuk dicatat bahwa temuan-temuan penelitian ini menunjukkan daya dukung organisasional memberikan kontribusi empiris tentang bagaimana ketidakpuasan individu membentuk perilaku kreatif diantara karyawan pada organisasi jasa.



Gambar 2. Efek moderasi Daya dukung Organisasional pada Hubungan antara Ketidakpuasan dan Perilaku Kreatif

Konsisten dengan hipotesis penelitian ini, hasil dalam memeriksa efek moderating menunjukkan bahwa perasaan tidak puas telah dikelola hingga hubungan antara ketidakpuasan dan perilaku kreatif dapat dirubah arahnya melalui peran daya dukung organisasional. Temuan ini konsisten dengan pendapat Vecchio dan Gobdel (1984). Mereka menyebutkan bahwa model hubungan timbal-balik atasan-bawahan mengakui pentingnya kualitas hubungan atasan-bawahan dalam menekankan perbedaan dengan cara di mana seorang pemimpin bersikap terhadap pengikut masing-masing. Temuan ini memperlihatkan dukungan untuk pernyataan teoritis kami bahwa daya dukung organisasional dapat berfungsi sebagai faktor perubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan perilaku kreatif.

Penelitian ini mengembangkan sebuah model kreativitas individu. Penelitian ini telah mengungkapkan pentingnya pengaruh daya dukung organisasional dalam memoderasi hubungan antara ketidakpuasan dengan perilaku kreatif. Oleh karena itu, dibenarkan untuk menyimpulkan bahwa teori diperlukan dalam investigasi hubungan antara kepuasan kerja dan kreativitas dalam rangka mendorong pengetahuan kita. Melalui diskusi utama dari teori-teori motivasi pada konteks kerja akan membuat lebih baik pemahaman dasar-dasar teori dalam menjelaskan hubungan dalam model kreativitas individu.

Hasil penelitian ini juga berlaku untuk industri lain yang menekankan pada kreativitas. Penelitian ini berhasil menjelaskan sejumlah faktor penentu pada kreativitas diantara pekerja yang bekerja di sektor jasa di Indonesia. Kekuatan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini menunjukkan cakupan terluas yang memiliki kelompok etnis dan linguistik beragam di seluruh negeri.

4.4. Saran dan Keterbatasan Penelitian

Untuk menyimpulkannya, penelitian ini telah membahas temuan utama dari studi di bidang kreativitas. Temuan menarik antara lain adalah tingkat kepuasan kerja karyawan pada organisasi

di sektor jasa yang diteliti cukup tinggi. Namun demikian, tingkat komitmen karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi di sektor jasa juga cukup tinggi. Sedangkan pendapat karyawan mengenai daya dukung organisasional yang dirasakannya pada organisasi di sektor jasa hanya pada tingkat rata-rata. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ke empat memperlihatkan bahwa Komitmen karyawan dan daya dukung organisasional berperan merubah arah hubungan antara ketidakpuasan dengan kreativitas.

Hasil-hasil temuan penelitian ini memberikan beberapa implikasi untuk perbaikan sikap perilaku kerja karyawan. Peningkatan sikap positif dari karyawan atas pekerjaan dan pengurangan tingkat ketidakpuasan tenaga kerja dapat difasilitasi melalui kedua variabel, yaitu komitmen karyawan dan daya dukung organisasional. Melalui kombinasi temuan penelitian ini dengan hasil kajian lainnya dapat memberikan dukungan peningkatan kreativitas melalui pendekatan multi target. Namun demikian, untuk mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan perlu dikendalikan melalui daya dukung organisasional agar terjadi perubahan perilaku kreatif.

Dalam konteks lingkungan kerja yang perlu diciptakan pada pola manajemen di Indonesia, segenap pimpinan perlu memastikan bahwa organisasi mereka harus berusaha meningkatkan upaya retensi terhadap karyawan terbaik dengan mengkomunikasikan secara jelas harapan-harapan mengenai *reward*, kerja dan produktivitas, dan kemudian menselaraskannya dengan bisnis. Meskipun daya dukung organisasional bukan hal baru dalam praktek organisasi, namun dengan peningkatan perhatian dan pemberian otonomi partisipasi dalam berbagai keputusan bagi karyawan akan lebih menciptakan iklim organisasi yang semakin kondusif. Karena sektor jasa terdiri dari berbagai macam industri dengan karakteristik yang berbeda-beda, maka penelitian ini juga dapat dilakukan lebih lanjut dengan memperhatikan masing-masing karakteristik sektor jasa secara lebih detail. Dari penelitian tersebut diharapkan diperoleh informasi lebih terperinci bagi masing-masing sektor jasa.

Penelitian ini masih menjumpai beberapa kendala dan keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, berhubung penelitian ini dimaksudkan untuk menguji peran komitmen karyawan dan daya dukung organisasional dalam memoderasi hubungan antara ketidakpuasan dan perilaku kreatif, maka variabel-variabel lainnya yang mungkin mempengaruhi sikap karyawan atas pekerjaan, seperti faktor demografi dan karakteristik pekerjaan perlu pula diuji. Lebih lanjut, perubahan organisasional juga mungkin berperan dalam menentukan sikap karyawan atas pekerjaan. Kedua, persepsi karyawan atas keadilan dalam sistem penggajian nampaknya juga menentukan tingkat ketidakpuasan. Namun bagaimanapun, faktor kompensasi dan system penggajian juga tidak dilibatkan dalam kajian ini. Ketiga, metode pengambilan sampel hanya dilakukan berdasarkan convenience sampling dan kajian kali ini hanya dilakukan pada lingkup organisasi sektor jasa saja. Dengan demikian sektor lainnya tetap diperlukan untuk melengkapi hasil temuan sehingga upaya generalisasi pada sektor dan pekerja lainnya perlu dilakukan. Walaupun lingkungannya hanya terbatas pada sektor jasa, tetapi issue-issue yang dikembangkan pada kajian ini masih dapat berlaku bagi sektor lainnya. Meskipun demikian, hasil penelitian ini telah memberikan satu bukti empiris, dan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai langkah awal untuk mengembangkan cara-cara membangun kreativitas karyawan di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Allen, N.J. dan J.P. Meyer, 1996, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Amabile, T.M. dan S.S. Grysiewicz, 1987, *Creativity in the R and D laboratory*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Amabile, T.M., 1988, A Model of Creativity and Innovation in Organization, In B.M. Staw dan L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Baron, R.M. dan D.A. Kenny, 1986, The Moderator-mediator Variabel Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51/6, 1173-1182.
- Barron, F.B. dan D.M. Harrington, 1981, Creativity, Intelligence, and Personality, *Annual Review of Psychology*, 32, 439-476.
- Brockner, J., L. Heuer, P. M. Siegel, B. Wiesenfeld, C. Martin, S. Grover, T. Reed, dan S. Bjorgvinsson, 1998, The Moderating Effect of Self-esteem in Reaction to Voice: Converging Evidence from Five Studies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 394-407.
- Brown, R.T., 1989, Creativity: What are We to Measure? In Glover, J.A., Ronning, R.R., dan Reynold, C.R., (Eds), *Handbook of Creativity*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Farrel, D., 1983, Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 26, 296-607.
- Feist, G.J., 1998, A Meta-analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity, *Personality and Social Psychology Review*, 4, 290-309.
- George, J.M. dan J. Zhou, 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.
- Glisson, C., dan L.R. James, 2002, The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Gough, H.G., 1979, A Creative Personality Scale for the Adjective Check List, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398-1405.
- Haswidi, P., 2009, *Turnover Karyawan*. Diunduh dari <http://apps.facebook.com/faceblogged/?t=viewdaneid=42800>, pada tanggal 11 Januari 2011.
- Hirschman, A.O., 1970, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, M.A: Harvard University Press.
- Hom, P.W., F. Caranikas-Walker, G. E. Prussia, dan R. W. Griffeth, 1992, A Meta-Analytic Structural Equations Analysis of A Model Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 77, 890-909.
- Kay, P., 1989, An Act Frequency Study of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Unpublished Honors Thesis*, Department of Psychology, Queen's University, Kingstone, Ontario.
- LePine, J.A. dan L. Van Dyne, 1998, Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Madjar, N., G.R. Oldham, dan M. Pratt, 2002, There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees Creative Performance, *Academy of Management Journal*, 45/4, 757-767.
- March, J. dan H. Simon, 1958, *Organizations*, New York: Wiley.
- Martindale, C. dan A. Dailey, 1996, Creativity, Primary Process Cognition and Personality, *Personality and Individual Differences*, 20/4, 409-414.
- Morris, A. dan J.R. Bloom, 2002, Contextual Factors Affecting Job Satisfaction and Organizational Commitment in Community Mental Health Centers Undergoing System Changes in the Financing of Care, *Mental Health Services Research*, 4/2, 71-83.
- Mowday, R.T., L.W. Porter, dan R.M. Steers, 1982, *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- O'Relly, C.A., 1981, Organizational Behavior: Where We've been, Where We are Going, In M.R. Rosenzweig dan L.W. Porter (Eds), *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.

- Oldham, G.R. dan A. Cummings, 1996, Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- Organ, D.W., 1988, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, MA: Lexington Books.
- Rosbult, C.E., D. Farrel, G. Rogers, dan A.G. Mainous, 1988, Impact of Exchange Variabels on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Schoenwald, S.K., A.J. Sheidow, E.J. Letourneau, dan J.G. Liao, 2003, Transportability of Multisystemic Therapy: Evidence for Multilevel Influences, *Mental Health Services Research*, 5/4, 223-239.
- Scott, S.G. dan R.A. Bruce, 1994, Determinants of Innovative Behavior: A Path Model Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Setiadi, N.J., 2007, Personal Characteristics and Creative Performance of Indonesian Radio Station Operating Managers: The Impact of Leader-Member Exchange, *Ph.D thesis (unpublished)*, University Science Malaysia.
- Setiadi, N.J., A. Boediprasetya, dan N.V. Sudibyo, 2010, Efek Moderasi Komitmen dan DayaDukungOrganisasional pada Hubungan antara Ketidakpuasan dengan Kreativitas Karyawan di Organisasi Jasa, *Laporan Hasil Penelitian Kelompok (unpublished working paper)*, Widyatama University.
- Setiadi, N.J., A.J. Ali, dan R. Aafaqi, 2007, The Impact of Personal Characteristics and Intrinsic Motivation on Creative Behavior among Indonesian Radio Station Managers, *The South East Asian Journal of Management*, 1/1, 105-119.
- Shalley, C.E., 1991, Effects of Productivity Goals, Creativity Goals, and Personal Discretion on Individual Creativity, *Journal of Applied Psychology*, 76, 179-185.
- Siegel, S. dan W. Kaemmerer, 1978, Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations, *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.
- Singh, A.K., 1986, *Tests Measurements and Research Methods in Behavioural Sciences*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Staw, B.M., 1984, Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variabels, In M.R. Rosenzweig dan L.W. Porter (Eds). *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666, Palo alto, CA: Annual Reviews.
- Steers, R.M. dan S.R. Rhodes, 1978, Major Influences on Employee Attendance: A Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407.
- Van Dyne, L. dan J.A. LaPine, 1998, Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity, *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Van Gundy, A., 1987, Organizational Creativity and Innovation, In S.G. Isaksen (Eds.), *Frotiers of Creativity Research*, 358-379.
- VanZelst, R.H. dan W.A. Kerr, 1953, Workers' Attitudes toward Merit Rating, *Personnel Psychology*, 6, 159-172.
- Watson Wyatt Worldwide, 2009, *Global Strategic Rewards 2007/2008*, di unduh dari <http://www.marketing.co.id/WebSite/DisplayOpinion.aspx?id=11>, diakses 15 Januari 2009
- Vecchio, R.P., dan B.C. Gobdel, 1984, The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 5-20.
- Withey, M.J., dan W.H. Cooper, 1989, Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Woodman, R.W., J.E. Sawyer, dan R.W. Griffin, 1993, Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Journal*, 18, 293-321.
- Zhou, J. dan J.M. George, 2003, Awakening Employee Creativity: The Role of Leader Emotional Intelligence, *The Leadership Quarterly*, 14, 545-568.