

## **Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator Hubungan antara *Core Self-Evaluation* dengan Kreativitas Karyawan**

### **Organizational Learning Culture as a Moderator of the Relationship between Core Self-Evaluation and Employee Creativity**

Prita Adwi Minandarin Shamara, Arum Etikariena

*Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok, Indonesia*

**Abstract:** The aim of this research was to determine whether organizational learning culture plays a role as a moderator in the relationship between core self-evaluation and employee creativity. Data were gathered from three variety of industry in Indonesia, such as the state-owned bank industry, broadcast industry, and technology information industry, with  $N = 179$  (52% woman, average age 22-30 years, average unmarried status, and S1 educational background) using cross sectional study. The analysis method for this study was a simple moderation technique from Hayes) and Harman's single factor test technique for testing common method bias. The result of study showed that there were no significant interaction effect between core self-evaluation and organizational learning culture towards employee creativity. This result supports previous research which found that organizational learning culture had no significant role in strengthening the relationship between domain expertise, creative personality, and employee creativity.

**Key words:** Core self-evaluation, creativity, organizational learning culture

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi pembelajaran dapat menjadi moderator pada hubungan langsung antara *core self-evaluation* dengan kreativitas karyawan. Data diambil dari tiga jenis industri di Indonesia, seperti industri bank BUMN, industri penyiaran, dan industri teknologi dan informasi dengan  $N = 179$  (52% perempuan; rata-rata usia 22-30 tahun, rata-rata berstatus lajang, dengan latar belakang pendidikan terakhir S1) melalui teknik penelitian *cross sectional study*. Proses analisis data menggunakan analisis moderasi sederhana dari Hayes dan teknik *Harman's single factor test* untuk menguji *common method bias*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya efek interaksi yang signifikan antara *core self-evaluation* dan budaya organisasi pembelajaran terhadap kreativitas karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak memiliki peran secara signifikan dalam menguatkan hubungan antara *domain expertise*, *creative personality* dengan kreativitas karyawan.

**Kata kunci:** *Core self-evaluation*, kreativitas, budaya organisasi pembelajaran

Ketika lingkungan pekerjaan menjadi semakin dinamis dan tidak pasti, sumber daya yang berperan penting dan lebih dibutuhkan oleh organisasi adalah krea-

tivitas karyawan (Matsuo, 2018; Wang et al., 2021). Kreativitas adalah hasil dari ide yang berguna dan baru mengenai suatu produk, jasa, proses, dan prosedur tertentu

---

Korespondensi tentang artikel ini dapat dialamatkan kepada Prita Adwi Minandarin Shamara melalui e-mail: [prita.adwi@ui.ac.id](mailto:prita.adwi@ui.ac.id)

(Amabile, 1988; Zhou, 1998; Zhou & George, 2001; Zhou & Shalley, 2003). Kreativitas karyawan adalah dasar atau awal mula berkembangnya kreativitas di dalam organisasi (Zhou, 2018), sehingga banyak kontribusi positif dari kreativitas yang ditampilkan karyawan bagi organisasi. Kreativitas juga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi tuntutan dan permintaan pelanggan yang berubah dengan cepat, meningkatkan produktivitas organisasi, serta lebih mudah untuk memenuhi kebutuhan pasar dan teknologi karena organisasi bergerak secara lebih fleksibel (Ng & Feldman, 2012).

Dampak positif dari kreativitas karyawan dapat diimplementasikan pada situasi kerja di masa pandemi COVID-19 ini. Perubahan yang terjadi secara mendadak diakibatkan oleh peraturan pembatasan sosial dan kenormalan baru membuat organisasi harus menerapkan solusi baru untuk berhadapan dengan tantangan yang berasal dari kondisi tersebut agar tetap dapat bersaing dengan kompetitor lain (Dwivedi et al., 2020; Pan & Zhang, 2020). Organisasi menerapkan kebijakan baru dengan harapan karyawan tetap dapat produktif bekerja seperti bekerja dari rumah, menggunakan teknologi seperti Zoom dan Skype untuk berkomunikasi, dan memikirkan ide baru untuk model bisnis, yang dapat beradaptasi dan cocok dengan situasi baru, pandemik COVID-19 ini (Carroll & Conboy, 2020; Dwivedi et al., 2020).

Walaupun kreativitas memiliki banyak kontribusi positif bagi organisasi, namun berdasarkan hasil survei *Global Creativity Index* (2015), kreativitas di Indonesia masuk jajaran rendah dibandingkan negara lain di dunia, yakni peringkat 115 dari 139 negara dengan persentase 0,202%. Berdasarkan kriteria, kurangnya kesiapan teknologi (peringkat 67), kurangnya kapasitas SDM yang berpengaruh terhadap perkembangan teknologi (peringkat 108), dan rendahnya *tolerance* atau dampak dari perkembangan teknologi terhadap keuntungan ekonomi Indonesia (peringkat 115), menjadi tolak ukur penyebab rendahnya kreativitas karya-

wan di Indonesia (Florida et al., 2015).

Karena itu, penelitian ini akan melihat prediktor kreativitas karyawan untuk mengidentifikasi apa saja yang menyebabkan kreativitas karyawan menjadi tinggi atau rendah dari sudut pandang psikologi kerja. Banyak faktor yang dapat memengaruhi peningkatan derajat kreativitas pada karyawan, seperti pengaruh positif orientasi belajar (Hirst et al., 2011) dan perilaku berbagi pengetahuan tim (Zhang & Bartol, 2010). Pengaruh supervisi dan kepemimpinan pada kreativitas, meliputi peran kepemimpinan transformasional (Chaubey et al., 2019; Gong et al., 2009; Nils et al., 2015; Mittal & Dhar, 2015), *abusive supervision* (Yang et al., 2019; Zhang et al., 2014), dan peran kepemimpinan visioner (Zhou et al., 2018). Terutama kontribusi karakteristik personal, yang menjadi variabel penting dalam memprediksi konsep psikologis, salah satunya kreativitas (Judge & Hurst, 2008; Wang et al., 2021), seperti peran keadaan suasana hati dan ketidakpuasan kerja (Binnewies & Wörnlein, 2011), *emotional ambivalence* (Anderson et al., 2014), dan *core self-evaluation* (Chiang et al., 2014; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020).

Dari beberapa faktor yang dapat meningkatkan kreativitas tersebut, penelitian ini akan berfokus pada *core self-evaluation* (CSE), karena CSE merupakan faktor personal yang berhubungan dengan evaluasi positif pada diri sendiri dan optimisme yang menjadi modal utama kreativitas. *Core self-evaluation* adalah konstruk kepribadian yang luas mengenai evaluasi fundamental individu terhadap kemampuan, keahlian, dan nilai dirinya sendiri (Judge et al., 2003). Penilaian ini dapat tetap stabil sepanjang waktu maupun pada situasi yang berbeda (Chiang et al., 2014; Hiller & Hambrick, 2005). Namun, penelitian mengenai pengaruh CSE terhadap kreativitas karyawan cenderung terbatas, dan terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan kedua variabel tersebut (Anderson et al., 2014; Zhang et al., 2020). Misalnya, Wang et al. (2021) menemukan bahwa CSE berhubungan secara langsung dan signifikan

dengan kreativitas, sementara penelitian lain menemukan peran mediator motivasi di antara CSE dan kreativitas (Chiang et al., 2014). Padahal CSE merupakan konsep kepribadian yang lebih luas dan lebih integratif, serta diasumsikan dapat menjadi prediktor yang lebih efektif terhadap *work-related outcomes* (Judge & Hurst, 2008; Judge & Kammeyer-Mueller, 2011; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020).

Kreativitas dapat meningkat apabila karyawan memiliki CSE tinggi, karena melalui kerangka teori *approach/avoidance*, karyawan dengan CSE tinggi digambarkan memiliki *approach temperament* yang kuat dan *avoidance temperament* yang lemah (Ferris et al., 2011). Karyawan lebih sensitif terhadap stimulus positif yang menghasilkan hasil kerja positif seperti kreativitas dibandingkan stimulus negatif (Bono & Judge, 2003). Kecenderungan ini dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan (Ferris et al., 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2011; Wang et al., 2021), seperti karyawan lebih mampu melakukan regulasi diri, dengan memilih untuk lebih terbuka pada informasi positif dibandingkan informasi negatif (Chang et al., 2012; Ferris et al., 2011; Zhang et al., 2020). Hal ini membuat karyawan lebih tertarik pada informasi yang berguna, lebih fokus mencari solusi untuk isu penting, memberikan seluruh atensinya pada kinerjanya, sehingga karyawan akan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif (Chang et al., 2012; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020). Maka, kreativitas akan lebih berkembang pada karyawan dengan CSE tinggi karena ide baru akan lebih muncul pada karyawan yang menunjukkan kecenderungan tersebut.

Saat karyawan memiliki evaluasi positif mengenai dirinya sendiri (CSE tinggi), ia cenderung menilai dirinya kompeten, berharga, dan memiliki kontrol terhadap dirinya sendiri (Judge & Hurst, 2008; Zhang et al., 2020). Karyawan cenderung menunjukkan perilaku yang menghasilkan hasil kerja positif, seperti fokus mencari solusi dalam menyelesaikan masalah, menunjukkan regulasi diri, mempertahankan konsentrasi ke-

tika bekerja, percaya diri, dan mengembangkan keinginan tinggi untuk belajar (Chiang et al., 2014; Ferris et al., 2011; Judge & Kammeyer-Mueller, 2011; Wang et al., 2021; Zhang et al., 2020). Karyawan juga dapat beradaptasi bekerja di dalam situasi berbeda, yang akan menghasilkan pengalaman baru dan pengembangan gaya berpikir, sebagai pendorong munculnya ide baru, awal dari berkembangnya kreativitas. Sesuai dengan empat komponen yang saling berhubungan dalam CSE, karyawan akan berusaha mengembangkan dirinya ketika memiliki *self-esteem*, efikasi diri, *locus of control*, dan stabilitas emosi dengan derajat tinggi didalam dirinya (Judge et al., 2003; Zhang et al., 2020).

Walaupun CSE dapat menjadi prediktor efektif untuk peningkatan kreativitas karyawan, namun masih sedikit penelitian sebelumnya yang membahas mengenai bentuk lingkungan yang dapat membantu pembentukan hubungan antara CSE dengan kreativitas (Anderson et al., 2014; Zhang et al., 2020). Selain itu, masih kurangnya penelitian mengenai bentuk keadaan yang dapat menguatkan kecenderungan pendekatan personal individu, seperti CSE terhadap kreativitas (Aryee et al., 2017; Ferris et al., 2011). Selaras dengan pernyataan Chiang et al. (2014), bahwa budaya dan iklim saat bekerja dapat menambah informasi mengenai bagaimana faktor yang relevan dengan kreativitas seperti faktor personal, dapat mempengaruhi peningkatan kreativitas. Karyawan yang memiliki evaluasi positif terhadap dirinya (CSE tinggi), tidak serta merta dapat langsung memunculkan ide baru untuk mengembangkan kreativitas, tetapi butuh dukungan dari organisasi, seperti perusahaan berusaha menumbuhkan keinginan karyawan untuk selalu bekerja sama, melakukan kooperasi, serta saling belajar, mencari pengetahuan dan informasi baru dari rekan kerja atau atasan (Andleeb et al., 2020; Khan et al., 2020).

Maka dibutuhkannya lingkungan pekerjaan dengan pandangan nilai dan budaya yang mendukung karyawan untuk menghasilkan ide baru, seperti budaya organisasi

pembelajaran. Budaya organisasi pembelajaran adalah budaya organisasi yang mengarah pada pengembangan perilaku pembelajaran dengan berusaha memecahkan hambatan, menyebarkan kebiasaan serta kemampuan belajar, dan mendukung pembangunan berkelanjutan serta perubahan positif didalam organisasi untuk menjamin keuntungan dalam berkompetisi (Banerjee et al., 2017; Saoula et al., 2018). Berdasarkan penelitian sebelumnya, lingkungan yang kondusif seperti budaya organisasi pembelajaran mampu membantu karyawan dengan CSE tinggi untuk lebih terbuka mencari pengetahuan baru sebagai cara karyawan untuk dapat menghasilkan ide baru (Choi, 2020; Pantouvakis & Bouranta, 2017). Lebih lanjut, peneliti terdahulu menyatakan bahwa karyawan dengan CSE tinggi lebih dapat meraih akses untuk mencapai hasil kerja positif terutama ketika budaya pembelajaran diterapkan didalam organisasi (Choi, 2020; Wang et al., 2021).

Pada dasarnya, keinginan tinggi untuk belajar pada karyawan dengan CSE tinggi akan membuat karyawan lebih tertarik dengan kesempatan untuk belajar dan berbagi pengetahuan yang diberikan oleh organisasi dengan budaya pembelajaran (Khan et al., 2020). Selain itu, kecenderungan karyawan CSE tinggi yang lebih terbuka pada informasi positif membuat karyawan lebih dapat memanfaatkan kesempatan yang diberikan organisasi dengan budaya pembelajaran secara lebih efektif. Karyawan dengan CSE tinggi akan menggunakan kesempatan dan waktu yang diberikan organisasi untuk mengembangkan diri, bekerjasama dan berdiskusi dengan rekan kerja, serta untuk mencari cara baru agar dapat bekerja secara lebih produktif (Jeong et al., 2017). Dalam hal ini, karyawan CSE tinggi menganggap bahwa setiap kesempatan dan akses yang diberikan oleh organisasi dengan budaya pembelajaran sebagai stimulus positif yang dapat menghasilkan hasil kerja positif, seperti kreativitas. Hal tersebut dikarenakan karyawan CSE tinggi menyadari bahwa setiap stimulus positif yang dilaku-

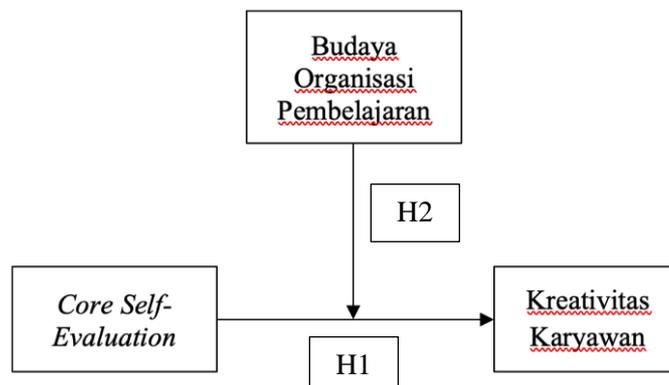
kan karyawan akan menciptakan pengetahuan dan ide baru.

Maka, kontribusi dari budaya organisasi pembelajaran dalam meningkatkan kreativitas akan lebih terlihat pada karyawan dengan CSE tinggi dibandingkan pada karyawan CSE rendah karena karyawan CSE tinggi cenderung lebih mampu menyadari dampak positif dari pengetahuan dan ide baru yang dimilikinya, yakni munculnya kreativitas didalam diri karyawan (Banerjee et al., 2017; Choi, 2020; Naqshbandi & Tabche, 2018; Zhang et al., 2020).

Meskipun demikian, terdapat perbedaan pandangan pada penelitian sebelumnya tentang peran budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Terdapat penelitian yang menyatakan bahwa organisasi yang mendukung penerapan budaya pembelajaran cenderung meraih hasil perilaku yang diinginkan, seperti peningkatan kreativitas karyawan dan tim di dalam organisasi (Joo et al., 2012; Pantouvakis & Karakasnaki, 2018). Sementara berdasarkan penelitian milik Jeong et al. (2017), diketahui bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak mampu membantu variabel *domain expertise* dan kepribadian kreatif dalam meningkatkan kreativitas karyawan secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab perbedaan pengaruh peran budaya organisasi pembelajaran dalam memoderasi hubungan antara CSE dengan kreativitas karyawan, serta mempersempit kesenjangan penelitian sebelumnya tentang hubungan langsung antara CSE dengan kreativitas. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara CSE dengan kreativitas yang diperkuat oleh peran moderator organisasi budaya pembelajaran.

*Hipotesis 1:* CSE dan budaya organisasi pembelajaran secara bersama-sama memprediksi kreativitas karyawan.

*Hipotesis 2:* Budaya organisasi pembelajaran secara signifikan menjadi moderator pada hubungan langsung antara CSE dengan kreativitas karyawan.



Gambar 1. Model Hipotesis

### Metode

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian *cross-sectional study*, dan model penelitian moderasi (Hayes, 2017; Ponchio & Correio, 2018). Pemilihan desain penelitian *cross-sectional* disebabkan oleh tujuan peneliti yang ingin mengambil data pada representasi sampel dari populasi partisipan yang ada di lapangan, serta lebih mudah untuk menindaklanjuti sebab partisipan hanya akan diambil datanya sebanyak satu kali dengan pemberian kuesioner (Sedgwick, 2014). Namun, untuk mengurangi bias metode umum, peneliti menggunakan cara analisa statistik *harman's single-factor test*. Analisa statistik ini digunakan untuk melihat batasan apakah bias metode umum memiliki masalah yang berpengaruh besar atau kecil (hasilnya tidak lebih besar dari 50%) pada penelitian yang telah dilakukan (Fuller et al., 2016; Podsakoff et al., 2003). Setelah dilakukan analisis, diketahui bahwa pengaruh bias metode umum dalam penelitian ini sebesar 23%, sehingga dinyatakan bahwa tidak adanya bias dalam data penelitian ini.

### Sampel

Sampel penelitian ini adalah karyawan berjumlah 179 orang yang bekerja pada tiga jenis industri di Indonesia, seperti industri bank BUMN, industri penyiaran, dan industri teknologi dan informasi. Pemilihan

sampel didasari oleh masuknya seluruh industri tersebut sebagai bagian dari industri

Tabel 1. Karakteristik Demografik Sampel

Karakteristik Demografi	<i>f</i>	%
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	86	48%
Perempuan	93	52%
Usia		
12-21 tahun	5	3%
22-30 tahun	135	75%
31-40 tahun	33	18%
>40 tahun	6	3%
Status Pernikahan		
Lajang	105	59%
Menikah	74	41%
Pendidikan		
SMA	9	5%
SMK	16	9%
D3	12	7%
D4	4	2%
S1	136	76%
S2	2	1%
Masa Kerja		
<2 tahun	100	56%
3-10 tahun	72	40%
>11 tahun	7	4%
Sistem Kerja		
Full Time WFH	16	9%
Full Time WFO	82	46%
Shifting	81	45%

N = 179

ekonomi kreatif, melihat kreativitas sedang sangat dibutuhkan dalam bidang industri tersebut (Bekraf, 2019; Howkins, 2002). Variabel kontrol pada penelitian ini adalah usia, latar belakang pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, dan masa jabatan kerja. Mayoritas sampel berjenis kelamin perempuan 93 orang (52%), 135 orang (75%) berusia 22-30 tahun, dengan status pernikahan lajang 105 orang (59%), latar belakang pendidikan S1 sebanyak 136 orang (76%), dengan masa kerja paling <2 tahun sebanyak 100 orang (56%), dan 82 orang karyawan (46%) melakukan sistem kerja dari rumah.

#### *Pengumpulan data*

Teknik pengambilan sampel adalah *non probability sampling*, yakni teknik sampel yang digunakan ketika distribusi populasi tidak diketahui (Edgar & Manz, 2017). Jenis teknik sampling yang diambil adalah *convenience sampling*, yang merupakan teknik pengambilan sampel dari partisipan yang mudah dijangkau (Glen, 2015). Kuesioner disebarikan *online* secara *self-report*. Berdasarkan hasil korelasi dari jurnal acuan, hubungan antara CSE dan kreativitas sebesar ( $r = .215$ ,  $p < .01$ ), sehingga hasil dari *effect size* melalui GPower 3.1 untuk perkiraan jumlah sampel, maka didapatkan sebanyak 112 karyawan.

Instrumen dirancang untuk mengukur IV, DV, dan moderator. Ketiga instrumen terlebih dahulu diterjemahkan melalui proses translasi *back-to-back* dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia. Awalnya, peneliti melakukan studi pilot kepada 40 orang partisipan diluar partisipan dari pengambilan data keseluruhan. Studi pilot dilakukan untuk mengetahui reliabilitas alat ukur sebelum digunakan pada partisipan yang sebenarnya. Walaupun, skor reliabilitas akhir yang digunakan pada penelitian ini berasal dari data partisipan keseluruhan. Sementara pengukuran validitas menggunakan cara *expert judgement* pada ketiga instrumen penelitian.

Alat ukur *Core Self-Evaluation Scale*

(SCES) dari Judge, Erez, Bono & Thoresen (2003), berisi 12 aitem. Pengukuran alat ukur ini dengan skala Likert poin 1-6, jarak dari B1 (sangat tidak setuju) hingga B6 (sangat setuju), disertai bentuk aitem "*Setiap kali mencoba, saya biasanya berhasil*", dan reliabilitas sebesar 0,76 dengan perhitungan Cronbach Alpha. Pengukuran kreativitas karyawan diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Hahn et al. (2013) yang mengadaptasi 4 aitem dari Zhou & George (2001) sebagai skala unidimensional dengan reliabilitas sebesar 0,82.

Contoh aitem skala "*Saya mengembangkan rencana yang tepat untuk implementasi ide-ide baru*". Pengukuran menggunakan skala Likert poin 1-6, jarak dari B1 (sangat tidak setuju) hingga B6 (sangat setuju). Alat ukur *Dimension of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ-A) berisi 43 aitem yang dikembangkan oleh Marsick dan Watkins (2003) kemudian oleh Yang et al. (2004) disingkat menjadi 7 aitem. Alat ukur sebagai skala unidimensional dengan reliabilitas sebesar 0,87. Contoh aitem skala "*Organisasi kami memberikan penghargaan bagi karyawan yang belajar*" dengan skala Likert poin 1-6, jarak dari B1 (hampir tidak benar) hingga B6 (hampir sangat benar).

#### *Analisis data*

Teknik analisis data pada penelitian ini diawali dengan menganalisis data demografi, uji reliabilitas, bias metode, analisis hubungan variabel kontrol dan kreativitas karyawan, serta pengujian hipotesis penelitian menggunakan *software* SPSS version PROCESS (Hayes, 2013) untuk melihat bagaimana signifikansi peran budaya organisasi pembelajaran dalam melemahkan atau menguatkan pengaruh CSE terhadap kreativitas karyawan.

## **Hasil**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian diketahui bahwa secara umum CSE dan budaya organisasi bersama-sama secara sig-

nifikan memprediksi kreativitas karyawan,  $F(3,403) = 9.6224, p < 0.001, R^2 = 0.1614$ . Artinya, 16% varians dari kedua prediktor tersebut signifikan menjelaskan kreativitas karyawan. Dengan demikian, **hipotesis 2** yang menyatakan bahwa CSE dan budaya organisasi pembelajaran secara bersama-sama memprediksi kreativitas karyawan terbukti didukung oleh data penelitian.

Selain itu, melalui **Tabel 3**, diketahui bahwa tidak adanya efek interaksi yang signifikan antara CSE dan budaya organisasi pembelajaran terhadap kreativitas karyawan ( $b = -0.0034, t(403) = -.5371, p > 0.005, CI\ 95\% [-0.0159, 0.0091]$ ). Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa budaya organisasi pembelajaran secara signifikan menjadi moderator pada hubungan langsung antara CSE dengan kreativitas karyawan tidak didukung oleh data penelitian. Oleh karena itu, melalui hasil penelitian ini diketahui bahwa baik CSE dan budaya organisasi pembelajaran secara signifikan dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Tetapi, pada penelitian ini, peran budaya organisasi

pembelajaran terhadap kreativitas karyawan menjadi tidak signifikan apabila budaya organisasi pembelajaran berperan sebagai moderator.

Selain itu, pada **Tabel 2**, penelitian ini juga menguji peran variabel kontrol dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Adanya variabel kontrol ini untuk menghindari kemungkinan mempengaruhi variabel dalam model penelitian (Sung, 2014). Hubungan antara CSE dengan kreativitas karyawan memiliki signifikansi sebesar ( $r = .246, p = .001$ ). Jenis kelamin berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan antara CSE dengan kreativitas karyawan menjadi ( $r = .247, p = .001$ ). Variabel lainnya ternyata memperlemah hubungan antara CSE dengan kreativitas, seperti usia ( $r = .244, p = .001$ ), pernikahan ( $r = .243, p = .001$ ), sistem kerja ( $r = .240, p = .001$ ). Namun, variabel masa kerja tidak terbukti memberikan pengaruh terhadap hubungan antara kedua variabel tersebut ( $r = .246, p = .001$ ).

Tabel 2. Korelasi Antar Variabel

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Jenis Kelamin	1.53	.501	-	-	-	-	-	-	-
2. Usia	2.23	.543	-	-	-	-	-	-	-
3. Pernikahan	1.40	.491	-	-	-	-	-	-	-
4. Sistem Kerja	2.35	.642	-	-	-	-	-	-	-
5. Masa Kerja	1.49	.574	-	-	-	-	-	-	-
6. Core Self-Evaluation	47.89	7.088	.402**	.273**	.291**	.095**	.359**	-	-
7. Kreativitas Karyawan	17.73	3.192	.007**	.207**	.156**	.160**	.492**	-	-

Note. \*\* $p < .01$  (one tailed)

Tabel 3. Hasil Model Sempel Moderator ( $N = 179$ )

	Coeff	Se	t	p	LLCI	ULCI
constant	17.7746	.2537	70.0663	.0000	17.2734	18.2759
CSE	.0577	.0372	1.5509	.1230	-.0158	.1311
OLC	.2016	.0494	4.0815	.0001	.1040	.2992
Int_1	-.0034	.0063	-.5371	.5920	-.0159	.0091

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator pada hubungan langsung antara CSE dengan kreativitas karyawan. Berdasarkan hasil analisis penelitian diketahui bahwa CSE dan budaya organisasi pembelajaran secara signifikan memprediksi kreativitas karyawan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi pembelajaran dapat menjadi variabel eksternal yang berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan kreativitas karyawan (Joo et al., 2012; Pantouvakis & Karakasnaki, 2018). Maka, melalui penelitian ini diketahui bahwa lingkungan yang mendukung munculnya pengetahuan dan ide baru akan membantu karyawan mengembangkan kreativitasnya. Walaupun sebagai moderator, organisasi budaya pembelajaran tidak dapat membantu menguatkan pengaruh CSE terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, penelitian ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa CSE berhubungan secara langsung dan signifikan dengan kreativitas karyawan (Wang et al., 2021). Maka, kreativitas karyawan juga dapat meningkat apabila karyawan memiliki evaluasi positif mengenai diri dan kemampuannya.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan langsung antara CSE dengan kreativitas karyawan. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan evaluasi positif mengenai dirinya cenderung dapat melihat dampak positif dari stimulus positif di tempat kerja, seperti pengetahuan baru untuk meningkatkan kreativitas di dalam dirinya, tanpa membutuhkan dukungan organisasi untuk belajar mencari pengetahuan baru. Adapula, budaya organisasi pembelajaran juga tidak mampu meningkatkan kreativitas pada karyawan yang kurang memiliki keyakinan atas diri dan kemampuannya. Artinya, budaya organisasi tidak memiliki peran dalam menguatkan ataupun melemahkan efek dari CSE terhadap kreativitas karyawan. Hasil ini bertolak belakang

dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk mencari pengetahuan atau ide baru dapat meningkatkan kreativitas di dalam diri karyawan (Hahn et al., 2015).

Walaupun begitu, hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak memiliki peran secara signifikan dalam menguatkan hubungan antara *domain expertise* dan kepribadian kreatif dengan kreativitas karyawan (Jeong et al., 2017). Hal ini disebabkan oleh kemungkinan dari pengaruh penggunaan DLOQ sebagai alat ukur variabel budaya organisasi pembelajaran. DLOQ mengukur keseluruhan usaha organisasi dalam memfasilitasi proses belajar karyawan, melalui berbagai cara seperti pemberian penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan menurut penelitian lain, penghargaan eksternal dapat mengurangi keinginan autonomi dan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya mampu menghalangi meningkatnya kreativitas karyawan (Gagne, 2014; Lepper & Greene, 1975).

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh peneliti sebelumnya, bahwa penghargaan yang diberikan organisasi dapat mempengaruhi karyawan untuk membuat keputusan yang konservatif, untuk terhindar dari risiko hilangnya penghargaan yang akan karyawan dapatkan (Robbins & Judge, 2017). Maka, melalui penjelasan diatas, aspek penghargaan eksternal didalam alat ukur dapat menjadi salah satu penyebab yang menahan atau menghilangkan efek positif dari budaya organisasi pembelajaran dalam menguatkan hubungan antara CSE dengan kreativitas karyawan. Selain itu, alat ukur DLOQ dianggap oleh peneliti sebelumnya tidak secara langsung membahas karakteristik sistem yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan, seperti fleksibilitas, koordinasi horizontal, proses pengambilan keputusan desentralisasi, serta kekuasaan berdasarkan keahlian masing-masing karyawan. Melainkan lebih berfokus pada perspektif pembelajaran, yang mungkin

tidak secara langsung berhubungan dengan kreativitas karyawan (Jeong et al., 2017).

Adapula kemungkinan lain berasal dari karakteristik sampel, yang berasal dari tiga jenis industri. Karakteristik sampel yang heterogen ini dapat menyebabkan perbedaan persepsi karyawan dalam menjelaskan budaya organisasi pembelajaran di dalam perusahaannya serta perbedaan persepsi karyawan mengenai sikap kreativitasnya, tergantung nilai dan cara berpikir yang karyawan ambil dari organisasi tempatnya bekerja. Selaras dengan teori yang menyatakan bahwa setiap kelompok atau organisasi memiliki budaya yang berbeda sehingga setiap organisasi memiliki prinsip dan nilai, standar, kebijakan, tujuan, kebiasaan berpikir, dan makna bersama yang berbeda (Schein, 2017). Sedangkan karyawan dalam organisasi yang sama cenderung berbagi nilai, simbol, perilaku, dan asumsi yang sama, yang pada akhirnya menjadi panduan bagi kinerja karyawan di dalam organisasi (Hahn et al., 2015). Perbedaan persepsi karyawan terhadap bentuk budaya organisasi pembelajaran dan perbedaan pemahaman karyawan mengenai sikap kreativitas di dalam kinerjanya menjadi salah satu kemungkinan penyebab budaya organisasi pembelajaran tidak dapat menguatkan hubungan CSE dengan kreativitas secara signifikan.

Kemudian, melalui penelitian ini juga ditemukan variabel kontrol yang dapat memperkuat ataupun memperlemah hubungan CSE dengan kreativitas karyawan. Menurut hasil penelitian, Jenis kelamin juga dinyatakan dapat memperkuat hubungan antara CSE dengan kreativitas karyawan, terutama pada karyawan perempuan dengan CSE tinggi (Baer & Oldham, 2006; Hennessey & Amabile, 2010; Judge & Hurst, 2008; Kacmar et al., 2009; Wang et al., 2021; Zhang & Bartol, 2010; Zhou & George, 2001; Zhou & Shalley, 2003). Namun, berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa usia memperlemah keinginan karyawan dengan CSE tinggi untuk belajar yang berdampak pada meningkatnya kreativitas karyawan, yakni semakin tua usia karyawan semakin rendah keinginan karya-

wan untuk belajar. Hasil ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa usia dan latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk belajar dan mengembangkan kreativitas (Choi, 2020; Farmer et al., 2003).

Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa sistem kerja yang berubah semenjak pandemi COVID-19, seperti adanya pembagian waktu kerja dari rumah dan dari kantor dapat melemahkan keinginan karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya saat bekerja. Pernyataan ini didukung pula oleh penelitian sebelumnya mengenai kesulitan karyawan untuk bekerja secara optimal di masa pandemi COVID-19 ini dikarenakan berbagai kesulitan seperti tekanan dari organisasi dan konsumen, stres dari ketidakpastian situasi kerja, dan ketidaksetaraan pemahaman karyawan akan teknologi (Dwivedi et al., 2020).

## Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa peran budaya organisasi sebagai moderator, tidak dapat membantu menguatkan pengaruh CSE terhadap kreativitas 179 orang karyawan dari berbagai industri di Indonesia. Penelitian ini menunjukkan tidak adanya peran signifikan budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator dalam hubungan CSE dengan kreativitas karyawan. Model hubungan CSE dengan kreativitas karyawan tidak dapat bergantung pada pengaruh moderator, yakni budaya organisasi pembelajaran.

## Saran

Dengan adanya berbagai limitasi dalam penelitian ini, dibutuhkan ruang untuk perbaikan dan perkembangan bagi penelitian selanjutnya. *Pertama*, dengan adanya berbagai limitasi yang muncul dari penggunaan alat ukur DLOQ dari Marsick dan Watkins (2003). Maka peneliti menyarankan untuk mencoba menggunakan alat ukur budaya organisasi lainnya pada penelitian selanjutnya, seperti alat ukur milik Garvin et

al. (2008). Apabila peneliti selanjutnya berkenan, dapat pula membuat konstruk alat ukur baru yang khusus mempertimbangkan budaya organisasi tertentu. *Kedua*, pada penelitian sebelumnya, disarankan melakukan pengambilan data pada partisipan dari industri atau perusahaan yang homogen. Dalam melihat apakah persepsi karyawan yang sama terhadap budaya organisasi dapat membuat perbedaan terhadap pengaruhnya dalam membantu faktor personal mempengaruhi derajat kreativitas karyawan atau sikap kerja lainnya.

Pengembangan pada penelitian selanjutnya, dapat dengan mempertimbangkan budaya organisasi pembelajaran sebagai variabel independen, seperti beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan budaya organisasi pembelajaran sebagai variabel independen. Sebagai referensi, seperti pada penelitian Choi (2020), yang menghubungkan budaya organisasi pembelajaran dengan kinerja, dan dimoderasi oleh pemberdayaan. Penelitian lainnya milik Hahn et al. (2013), yang menjadikan budaya organisasi pembelajaran sebagai salah satu variabel independen dan hubungannya dengan kreativitas karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi praktis bagi karya-

wan dan perusahaan yang menjadi sumber partisipan dan juga untuk karyawan yang membaca penelitian ini. Setelah mengetahui pengaruh yang cukup besar dari CSE pada peningkatan derajat kreativitas, serta konsep CSE yang dinilai sebagai ciri kepribadian yang stabil, maka adanya saran untuk kepentingan seleksi dan rekrutmen yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Karyawan dengan CSE tinggi cenderung memiliki konsistensi pada perilakunya ketika bekerja dalam jangka waktu panjang setelah mereka diterima oleh perusahaannya (Judge & Kammeyer-Mueller, 2011).

Maka, rekomendasi yang sesuai adalah kemungkinan manajer untuk mempertimbangkan pilihan mempekerjakan individu dengan derajat CSE tinggi apabila kriteria pekerjaan yang diberikan membutuhkan kreativitas (Zhang et al., 2020). Selain itu, setelah mengetahui bahwa budaya organisasi pembelajaran memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap peningkatan derajat kreativitas, maka perusahaan dan manajer diharapkan dapat menemukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam membangun lingkungan pembelajaran agar karyawan dapat mengembangkan rasa percaya satu sama lain dan meraih pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan (Hahn et al., 2015).

## Daftar Pustaka

- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (pp. 123–167). CT: JAI Press.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andleeb, N., Ahmad, M. F., Hassan, M. F., Rahman, N. A. A., Abdullah, A. S., & Nawi, M. N. M. (2020). Linkage of knowledge sharing, organizational culture, supply chain strategies towards employee creativity in manufacturing organizations. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 132–140. <http://repo.uum.edu.my/27424/1/IJSCM%209%203%202020%20252%20259.pdf>
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2017). Core Self-Evaluations and Employee Voice Behavior: Test of a Dual-Motivational Pathway. *Journal of Management*,

- 43(3), 946–966.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314546192>
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 963–970.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.963>
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology, 36*(3), 606–617.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-016-9449-8>
- Bekraf. (2019). *Laporan Kinerja Badan Ekonomi Kreatif Tahun 2019*.  
[https://www.kemendparekraf.go.id/asset\\_admin/assets/uploads/media/pdf/media\\_1598879701\\_BUKU\\_BEKRAF\\_28-8-2020.pdf](https://www.kemendparekraf.go.id/asset_admin/assets/uploads/media/pdf/media_1598879701_BUKU_BEKRAF_28-8-2020.pdf)
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality, 17*, 5–19.  
<https://doi.org/10.1002/per.481>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management, 55*, 102186.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Chang, C. H., Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., & Tan, J. A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management, 38*(1), 81–128.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311419661>
- Chiang, Y. H., Hsu, C. C., & Hung, K. P. (2014). Core self-evaluation and workplace creativity. *Journal of Business Research, 67*(7), 1405–1413.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.012>
- Choi, I. (2020). Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *International Journal of Public Administration, 43*(8), 724–735.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., Gupta, B., Lal, B., Misra, S., Prashant, P., Raman, R., Rana, N. P., Sharma, S. K., & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management, 55*, 102211.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211>
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal, 46*(5), 618–630.  
<https://doi.org/10.2307/30040653>
- Ferris, D. L., Rosen, C. R., Johnson, R. E., Brown, D. J., Risavy, S. D., & Heller, D. (2011). Approach or avoidance (Or both?): Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology, 64*(1), 137–161.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01204.x>
- Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). The Global Creativity Index 2015. *Martin Prosperity Institute*, 1–64.  
<http://martinprosperity.org/media/Global-Creativity-Index-2015.pdf>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016).

- Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.026>
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis, second edition: a regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: The role of (hyper-)core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297–319. <https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C.-H., & Sacramento, C. A. (2011). How Does Bureaucracy Impact Individual Creativity? A Cross-Level Investigation of Team Contextual Influences on Goal Orientation-Creativity Relationships. *The Academy of Management Journal*, 54(3), 624–641. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61968124>
- Howkins, J. (2002). *John Howkins-The Creative Economy How People Make Money from Ideas-Penguin Global*. Penguin.
- Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S., & Bartlett, K. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647–666. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0025>
- Joo, B. K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), 564–582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303–331. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00152.x>
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the Rich (and Happy) Get Richer (and Happier): Relationship of Core Self-Evaluations to Trajectories in Attaining Work Success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849–863. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.849>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2011). Implications of core self-evaluations for a changing organizational context. *Human Resource Management Review*, 21(4), 331–341. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.003>

- Kacmar, K. M., Collins, B. J., Harris, K. J., & Judge, T. A. (2009). Core Self-Evaluations and Job Performance: The Role of the Perceived Work Environment. *Journal of Applied Psychology, 94*(6), 1572–1580. <https://doi.org/10.1037/a0017498>
- Khan, S. U. R., Anjam, M., Abu Faiz, M., Khan, F., & Khan, H. (2020). Probing the Effects of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction With Interaction of Organizational Learning Culture. *SAGE Open, 10*(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020930771>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Matsuo, M. (2018). Effects of team unlearning on employee creativity: The mediating effect of individual reflection. *Journal of Workplace Learning, 30*(7), 531–544. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0045>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision, 53*(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Naqshbandi, M. M., & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change, 133*, 156–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). A comparison of self-ratings and non-self-report measures of employee creativity. *Human Relations, 65*(8), 1021–1047. <https://doi.org/10.1177/0018726712446015>
- Pan, S. L., & Zhang, S. (2020). From fighting COVID-19 pandemic to tackling sustainable development goals: An opportunity for responsible information systems research. *International Journal of Information Management, 55*, 102196. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102196>
- Pantouvakis, A., & Bouranta, N. (2017). Agility, organisational learning culture and relationship quality in the port sector. *Total Quality Management and Business Excellence, 28*(3–4), 366–378. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1084871>
- Pantouvakis, A., & Karakasnaki, M. (2018). The role of agility and organisational learning culture in forming long lasting relations in shipping. *International Journal of Shipping and Transport Logistics, 10*(2), 160–180. <https://doi.org/10.1504/IJSTL.2018.090096>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Saoula, O., Johari, H., & Fareed, M. (2018). A conceptualization of the role of

- organisational learning culture and organisational citizenship behaviour in reducing turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 126–133.  
<https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is04/art-13>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, Inc.  
<https://doi.org/10.4324/9781351017510-15>
- Sedgwick, P. (2014). Cross sectional studies: Advantages and disadvantages. *BMJ*, 348, 1–2.  
<https://doi.org/10.1136/bmj.g2276>
- Sung, H.-E. (2014). Control Variable. *Encyclopedia of Epidemiology*.  
<https://doi.org/10.4135/9781412953948.n91>
- Wang, Z., Bu, X., & Cai, S. (2021). Core self-evaluation, individual intellectual capital and employee creativity. *Current Psychology*, 40(3), 1203–1217.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-018-0046-x>
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417–1427.  
<https://doi.org/10.1007/s12144-019-0161-3>
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). High Core Self-Evaluators Maintain Creativity: A Motivational Model of Abusive Supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151–1174.  
<https://doi.org/10.1177/0149206312460681>
- Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9.  
<https://doi.org/10.1108/dlo.2010.08124ead.007>
- Zhang, Y., Sun, J. M. (James), Lin, C. H. (Veronica), & Ren, H. (2020). Linking Core Self-Evaluation to Creativity: the Roles of Knowledge Sharing and Work Meaningfulness. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 257–270.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-018-9609-y>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.  
<https://doi.org/10.2307/3069410>
- 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*, 22, 165-217.  
[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)