



STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: BANK SWASTA NASIONAL

Penulis

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia:
Bank Swasta Nasional

Dr. Juliansyah Noor, M.M.



STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: BANK SWASTA NASIONAL

Penulis
Dr. Juliansyah Noor, S.E.,M.M



La Tansa Mashiro Publisher
STIE La Tansa Mashiro
2022

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Bank Swasta Nasional

Penulis

Dr. Juliansyah Noor,S.E.,M.M.

© 2022 La Tansa Mashiro Publisher

IKAPI: 018/BANTEN/2015

ISBN: 978-623-99652-2-8

Desain Cover: TIM Redaksi

Layout: TIM Redaksi

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak buku referensi ini sebagian atau seluruhnya, baik dalam bentuk fotokopi, cetak, mikrofilm, elektronik maupun bentuk lainnya, kecuali untuk keperluan pendidikan atau non-komersial lainnya dengan mencantumkan sumbernya sebagai berikut:

Noor, Juliansyah 2022. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Bank Swasta Nasional. La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia.

Diterbitkan oleh:

La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia

Jl. Jl. Soekarno Hatta No.1, Rangkasbitung, Banten 42357, Indonesia. Telp/Fax: +62- (0252) 204223

-Ed.1. -Cet.1. - Banten: La Tansa Mashiro Publisher, Banten, Indonesia,, 2022. 1 jil., viii + 98 hlm.; illus.; 15 x 23 cm

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan buku referensi bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulisan buku referensi ini didukung oleh dana dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi La Tansa Mashiro, menggarisbawahi komitmen institusi dalam mendukung Dosen dalam penulisan buku referensi untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Minat penulis dalam mengeksplorasi Persepsi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Indonesia terfokus pada topik "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia: Bank Swasta Nasional."

Buku referensi ini memberikan kontribusi signifikan karena menekankan pada penerapan dan pelaksanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di sektor Perbankan. Pemahaman tentang persepsi karyawan Bank Swasta Nasional dalam konteks Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat di gunakan secara praktis.

Ucapan terima kasih disampaikan kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pengumpulan bahan referensi, baik dalam bentuk buku maupun jurnal-jurnal bereputasi. Kontribusi mereka turut mewujudkan terbitnya buku referensi ini sebagai sumbangan baru dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Semoga buku referensi ini bukan hanya menjadi sumber informasi berharga bagi dosen, mahasiswa, praktisi, dan pengambil kebijakan sumber daya manusia secara umum, tetapi juga secara khusus di bidang sumber daya manusia perbankan nasional. Penulis terbuka untuk menerima saran

dan perbaikan guna meningkatkan kesempurnaan isi buku referensi ini, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia di Indonesia.

Rangkasbitung, Juni 2022

Dr. Juliansyah Noor, S.E., M.M.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Strategi Manajemen SDM.....	5
1.2 Peran Otonomi Kerja	7
1.3 Peran Komitmen Kerja.....	8
1.4 Kreativitas Karyawan.....	9
BAB 2 STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	11
2.1 Strategi Manajemen SDM dan Komitmen Kerja	11
2.2 Komitmen Kerja dan Kreativitas Karyawan	15
2.3 Peran Komitmen Kerja.....	17
2.4 Peran Otonomi Kerja	20
2.5 Strategi Manajemen SDM dan Kreativitas Karyawan	21
BAB 3 KREATIVITAS KARYAWAN.....	25
3.1 Pengertian Kreativitas	29
3.2 Model Kreativitas	30
3.3 Kreativitas Organisasi	34
BAB 4 SURVEI KARYAWAN DAN ATASAN	39
4.1 Pelaksanaan Survei	42
4.2 Atribut Karyawan.....	43
4.3 Metode Strategi Manajemen SDM	45
BAB 5 HASIL PENELITIAN	46
5.1 Analisis Faktor.....	47
5.2 Efektivitas Strategi MSDM.....	50
BAB 6 PEMBAHASAN	63
6.1 Model Strategi MSDM dan Komitmen Kerja	63
6.2 Model Komitmen Kerja dan Kreativitas Karyawan	64
6.3 Peran Komitmen Kerja.....	66
6.4 Peran Otonomi Kerja	68
6.5 Model Strategi MSDM dan Kreativitas Karyawan.....	71
BAB 7 PENUTUPAN.....	75
7.1 Simpulan	75
7.2 Implikasi Teoritis dan Praktis.....	77
7.3 Keterbatasan Penelitian	81

DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	94
RIWAYAT HIDUP PENULIS	98

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Profil Responden.....	41
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel 5.1	Analisis Deskriptif Variabel	47
Tabel 5.2	Keandalan Variabel dan Loading Factor	48
Tabel 5.3	Hasil Analisis Faktor Konfirmatori	49
Tabel 5.4	Hasil Analisis Regresi Hierarki	51

DAFTAR GAMBAR

Tabel 2.1 Model Strategi Manajemen SDM..... 23

ABSTRAK

Buku referensi ini mengambil peran penting dalam menghadirkan model holistik yang mencakup strategi manajemen sumber daya manusia (SDM), komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas kerja. Tujuan utama dari buku ini adalah untuk menyediakan landasan teoritis yang kokoh dan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana faktor-faktor ini berinteraksi dalam konteks lingkungan kerja, khususnya dalam industri perbankan. Penelitian yang dilakukan untuk buku referensi ini melibatkan pengumpulan data dari 325 kuesioner dari karyawan dan 37 kuesioner dari kepala bagian yang bekerja di 32 bank swasta nasional. Data dikumpulkan melalui penggunaan kuesioner terstruktur yang dikelola sendiri. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pandangan yang komprehensif tentang persepsi karyawan terkait dengan praktik SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan tingkat kreativitas karyawan dalam konteks pekerjaan mereka. Analisis data dalam penelitian ini melibatkan analisis faktor konfirmatori dan analisis regresi hierarki. Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk memvalidasi instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian dan memastikan bahwa mereka secara akurat merefleksikan konsep yang sedang diteliti. Selanjutnya, analisis regresi hierarki digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diamati dalam penelitian ini. Hasil dari penelitian ini memberikan temuan yang penting. Pertama, komitmen kerja terbukti berperan sebagai mediator antara praktik SDM dan tingkat kreativitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa praktik SDM yang baik dapat meningkatkan tingkat komitmen kerja karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kreativitas mereka. Selanjutnya, otonomi kerja juga terbukti memainkan peran penting dalam hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan. Otonomi kerja bertindak sebagai moderator, yang berarti bahwa hubungan antara komitmen

kerja dan kreativitas karyawan diperkuat ketika karyawan mengalami tingkat otonomi yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Buku referensi ini memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang pentingnya praktik SDM yang efektif dalam meningkatkan komitmen kerja karyawan di industri perbankan. Ini juga memberikan bukti bahwa komitmen kerja memainkan peran penting dalam menghubungkan praktik SDM dengan tingkat kreativitas karyawan. Selain itu, dengan menggambarkan peran otonomi kerja sebagai moderator, buku ini memberikan wawasan yang berharga tentang bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi dalam menciptakan kondisi yang mendukung kreativitas karyawan. Secara keseluruhan, buku referensi ini merupakan sumber pengetahuan yang berharga bagi para pemimpin dan manajer dalam industri perbankan dan bidang lain yang ingin meningkatkan produktivitas dan kreativitas karyawan mereka. Itu juga memberikan landasan teoritis yang kuat bagi penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri.

Kata Kunci: Praktik sumber daya manusia, komitmen kerja; otonomi kerja; kreativitas karyawan; dan industri perbankan

BAB 1

PENDAHULUAN



Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang sangat berharga dalam sebuah organisasi. Mereka tidak hanya merupakan anggota tim yang menjalankan tugas-tugas rutin, tetapi juga adalah individu yang memiliki potensi besar untuk merangsang kreativitas dan mencapai hasil yang lebih baik. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mengoptimalkan potensi kreatif karyawan dan memfasilitasi proses inovasi di perusahaan. Dalam tulisan ini, penulis akan mengeksplorasi peran kunci manajemen SDM dalam mendorong kreativitas dan berbagi pengetahuan di organisasi.

Kreativitas karyawan adalah pendekatan penting dalam menghadapi tantangan era ekonomi baru yang sangat bergantung pada pengetahuan. Dalam konteks ini, mendorong dan mengelola kreativitas kerja menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui inovasi yang berkelanjutan. Untuk mencapai hal ini, praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) yang khusus dirancang untuk merangsang perilaku kreatif harus diterapkan dengan hati-hati untuk menciptakan sistem kerja yang efisien.

Kreativitas karyawan pada dasarnya merupakan kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan produktif. Definisi ini, seperti yang diungkapkan oleh Suifan dkk. (2018) serta Sha et al. (2020), memahami kreativitas sebagai ekspresi dari inovasi dan pemikiran yang segar. Banyak perusahaan menyadari pentingnya strategi untuk mengoptimalkan kreativitas karyawan mereka sebagai cara

untuk mempertahankan daya saing, namun masih ada tantangan besar dalam memahami potensi kreativitas karyawan secara menyeluruh.

Salah satu aspek penting dalam memahami kreativitas adalah mempertimbangkan faktor-faktor yang memfasilitasi atau menghambatnya. Konsep kreativitas dapat tampak kabur dan sulit dipahami jika tidak ada perhatian terhadap faktor-faktor lingkungan dan kontekstual yang memengaruhi kreativitas. Dalam konteks ini, organisasi harus memahami bahwa mereka dapat memanfaatkan pemahaman tentang berbagai faktor kontekstual di lingkungan kerja yang berperan dalam mendorong perilaku kreatif di kalangan karyawan tingkat awal.

Penting untuk menekankan bahwa mendorong kreativitas kerja bukanlah tugas yang mudah. Diperlukan upaya bersama dari manajemen, tim SDM, dan karyawan sendiri untuk menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas. Hal ini mungkin melibatkan penyediaan pelatihan, insentif, waktu dan ruang untuk eksperimen, serta budaya perusahaan yang mendukung gagasan baru. Dengan demikian, manajemen kreativitas karyawan tidak hanya menguntungkan perusahaan dalam hal inovasi, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan, motivasi, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Dengan perkataan lain, manajemen kreativitas kerja adalah bagian integral dari upaya organisasi untuk tetap relevan dan berkembang dalam era ekonomi baru yang penuh dengan perubahan (Thompson, 2018). Dengan memahami pentingnya kreativitas, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui inovasi yang berkelanjutan.

Pertama-tama, penting untuk memahami bahwa manajemen SDM bukan hanya tentang proses rekrutmen dan seleksi karyawan, tetapi juga melibatkan pengembangan, motivasi, dan retensi individu-individu berbakat. Penelitian oleh Noor dkk. (2020) dan Alansaari dkk. (2019) menunjukkan bahwa manajemen SDM memiliki fungsi kunci dalam merangsang proses inovasi. Kebijakan SDM yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan kreativitas kerja. Sebaliknya, kebijakan yang tidak sesuai atau kurang fleksibel dapat membatasi kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru dan berinovasi.

Pentingnya inovasi dan kreativitas dalam dunia bisnis modern tidak dapat dipandang enteng. Inovasi adalah salah satu kunci kesuksesan jangka panjang suatu perusahaan, dan kreativitas merupakan pendorong utama inovasi. Werner (2018) menekankan bahwa manajemen SDM berperan penting dalam mempengaruhi tingkat kreativitas kerja. Melalui pengembangan program pelatihan, pemberian insentif, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung, manajemen SDM dapat memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif, menciptakan ide-ide baru, dan mencari solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi perusahaan. Dalam konteks ini, manajemen SDM tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mendorong perubahan positif dalam organisasi.

Selain mendorong kreativitas, manajemen SDM juga berperan penting dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Jada dkk. (2019) mengamati bahwa pengetahuan adalah salah satu aset paling berharga dalam bisnis saat ini. Karyawan memiliki pengetahuan yang beragam, dan kebijakan SDM yang tepat dapat mendorong mereka untuk

berbagi pengetahuan ini dengan rekan-rekan mereka. Manajemen SDM dapat menciptakan platform komunikasi yang efektif, seperti pertemuan tim rutin, sistem penghargaan berbasis pengetahuan, atau kolaborasi antardepartemen, yang memungkinkan pengetahuan dan ide-ide yang berharga dapat mengalir secara bebas di seluruh organisasi. Dengan cara ini, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan kolektifnya untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi.

Selain itu, manajemen SDM juga dapat berperan dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran terus-menerus (Rigby dan Ryan, 2018). Ini melibatkan pengembangan sistem umpan balik yang terbuka, pemberian pelatihan yang relevan, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk pengembangan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi dan berbagi pengetahuan mereka.

Selain itu, manajemen SDM juga harus memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dalam organisasi sesuai dengan perkembangan terkini dalam bidang SDM dan manajemen kreativitas (Afsar dan Masood, 2018). Hal ini mencakup penggunaan teknologi yang memungkinkan akses lebih mudah terhadap informasi dan komunikasi antar karyawan. Manajemen SDM yang progresif juga harus melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kebijakan SDM, sehingga mereka merasa memiliki dan berperan aktif dalam mengembangkan budaya kreativitas di organisasi.

Dengan demikian, penting untuk menyadari bahwa peran strategi manajemen SDM dalam mendorong kreativitas dan kinerja organisasi adalah esensial. Manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi

karyawan untuk berinovasi, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi. Sebaliknya, kebijakan yang tidak sesuai atau kurang mendukung kreativitas dapat menjadi hambatan bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mencapai hasil yang lebih baik dan menjadi pemimpin dalam industri mereka harus memberikan perhatian khusus terhadap pengembangan dan penerapan kebijakan SDM yang sesuai dengan zaman, serta mendukung kreativitas dan inovasi karyawan mereka. Dalam era yang didorong oleh perubahan dan kompetisi yang intensif, investasi dalam SDM adalah langkah cerdas yang akan membantu organisasi tetap relevan dan sukses dalam jangka panjang.

Dalam era bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi perlu mengakui bahwa sumber daya manusia (SDM) mereka adalah aset yang sangat berharga. Strategi manajemen SDM yang efektif dapat membantu membentuk sikap, perilaku, dan keterampilan karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja (Sutisna dan Noor, 2022). Lebih dari itu, praktik SDM yang bijaksana juga berpotensi merangsang kreativitas di tempat kerja, yang merupakan faktor kunci dalam mencapai inovasi dan pertumbuhan organisasi (Alikaj, 2020). Oleh karena itu, pemahaman dalam bidang ini semakin mendalam untuk memahami hubungan antara praktik SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan.

1.1 Startegi Manajemen SDM

Strategi manajemen SDM melibatkan strategi rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, terhadap komitmen kerja karyawan bank. Komitmen kerja ini merupakan bentuk kuat yang berakar pada perasaan positif, seperti kebanggaan dan rasa keterikatan terhadap organisasi. Tujuan buku ini adalah untuk mengukur sejauh

mana strategi manajemen SDM memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan bank swasta nasional.

Kreativitas karyawan memiliki peran penting dalam menghasilkan solusi inovatif dan mengatasi perubahan yang terjadi di sektor perbankan Nasional. Strategi manajemen sumber daya manusia yang mendorong perkembangan keterampilan dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dapat memberikan dampak positif pada tingkat kreativitas karyawan. Buku ini akan mengungkap bagaimana strategi manajemen sumber daya manusia memengaruhi tingkat kreativitas karyawan bank swasta nasional.

Hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas kerja dapat menjadi faktor kunci dalam mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi mereka mungkin lebih termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif. Oleh karena itu, buku ini akan mengulas dampak komitmen kerja dan kreativitas kerja terhadap hasil karyawan di industri perbankan nasional.

Mempertimbangkan peran mediasi komitmen kerja antara strategi manajemen SDM dan kreativitas kerja. Dampak strategi manajemen SDM terhadap kreativitas kerja kemungkinan tidak langsung, namun melibatkan perantaraan komitmen kerja. Buku ini akan mengeksplorasi apakah komitmen kerja karyawan berperan sebagai penghubung dalam keterkaitan antara strategi manajemen SDM dan kreativitas karyawan. Pemahaman ini dapat memberikan wawasan bagi organisasi dalam perancangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

Menjelajahi peran moderasi otonomi kerja terhadap hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas kerja. Otonomi kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan

motivasi dan kreativitas dalam konteks pekerjaan. Buku ini bertujuan untuk memahami sejauh mana otonomi kerja pekerja dapat memengaruhi hubungan antara komitmen kerja dan tingkat kreativitas kerja, memberikan wawasan kepada organisasi.

Buku ini memiliki potensi untuk memberikan wawasan berharga bagi industri perbankan nasional dan industri lainnya. Dengan memahami hubungan yang lebih dalam antara strategi manajemen SDM, komitmen kerja karyawan, otonomi kerja, dan kreativitas kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan kinerja, dan mencapai inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, buku ini juga dapat menjadi dasar untuk merancang program pelatihan dan pengembangan SDM yang lebih baik, yang akan membantu organisasi mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin berubah ini.

Di dunia bisnis yang kompetitif dan berubah dengan cepat, perusahaan perlu menerapkan strategi yang dapat membantu mereka mendapatkan keunggulan kompetitif. Salah satu kunci untuk mencapai hal ini adalah melalui kreativitas dan inovasi. Namun, pertanyaannya adalah, bagaimana industri perbankan dapat merangsang kreativitas kerja mereka? Banyak ahli meyakini bahwa kepuasan kerja terhadap kebutuhan dasar Otonomi kerja, bersama dengan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi, menjadi faktor utama dalam mempengaruhi tenaga kerja untuk benar-benar tertarik pada proses kreatif.

1.2 Peran Otonomi kerja

Selain pengaruh langsung kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kreativitas, Otonomi kerja juga dapat memoderasi hubungan ini. Otonomi kerja memberikan karyawan kebebasan untuk mengimplementasikan ide-ide

kreatif mereka tanpa batasan yang ketat. Ini berarti bahwa bahkan karyawan yang sangat komited dan puas dengan pekerjaan mereka dapat menciptakan karya-karya yang lebih kreatif ketika mereka memiliki tingkat Otonomi kerja kerja yang tinggi. Dengan kata lain, Otonomi kerja kerja dapat memperkuat pengaruh positif komitmen kerja terhadap kreativitas. Ketika karyawan merasa puas, berkomitmen, dan memiliki otonomi kerja, mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan ide-ide kreatif mereka tanpa rasa takut atau pembatasan yang berlebihan. Ini menciptakan kondisi ideal untuk menghasilkan ide-ide yang inovatif dan menciptakan solusi yang kreatif.

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan kompetitif, mendorong kreativitas karyawan adalah faktor penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Kepuasan kerja dan komitmen kerja adalah faktor utama dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara kreatif pada organisasi mereka. Ketika karyawan merasa puas, berkomitmen, dan memiliki Otonomi kerja kerja, mereka lebih cenderung untuk menciptakan ide-ide kreatif dan solusi inovatif yang dapat membantu organisasi berkembang dan bersaing di pasar.

1.3 Peran Komitmen Kerja

Selain Otonomi kerja, komitmen kerja juga memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas di tempat kerja. Komitmen kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, termasuk komitmen kerja. Komitmen kerja adalah bentuk komitmen yang kuat yang didasarkan pada perasaan positif, seperti kebanggaan dan rasa keterikatan terhadap organisasi. Komitmen kerja menghasilkan pengaruh positif dengan mengarahkan energi dan potensi karyawan ke arah kreativitas dan inovasi.

Karyawan yang memiliki komitmen kerja yang kuat terhadap organisasi mereka lebih cenderung berinvestasi secara emosional dalam pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan penting bagi mereka, yang pada gilirannya dapat mendorong mereka untuk berpikir lebih kreatif. Komitmen kerja juga dapat menciptakan ikatan antara karyawan dan organisasi, yang menghasilkan motivasi intrinsik untuk berkontribusi dengan cara yang lebih kreatif. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli tentang kebahagiaan mereka dan memperhatikan kebutuhan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Mereka ingin berkontribusi pada kesuksesan organisasi karena mereka merasa terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadapnya.

1.4 Kreativitas Karyawan

Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen kerja terhadap kreativitas sangat terkait. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka dan merasa terikat pada organisasi, mereka lebih cenderung untuk menciptakan ide-ide kreatif. Ini karena tingkat kepuasan dan komitmen yang tinggi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas. Karyawan yang puas dan merasa terikat cenderung lebih berani dalam berpikir di luar kotak. Mereka merasa lebih percaya diri untuk mengusulkan ide-ide baru dan menciptakan solusi inovatif untuk masalah yang dihadapi organisasi. Mereka tidak hanya melihat pekerjaan mereka sebagai sekadar tugas, tetapi sebagai kesempatan untuk berkontribusi secara positif dan kreatif pada tujuan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi tingkat motivasi intrinsik. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencari cara-cara

baru untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini dapat mengarah pada penciptaan ide-ide yang lebih kreatif dan inovatif.

BAB 2

STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



2.1 Strategi Manajemen SDM dan Komitmen Kerja

Komitmen kerja menjadi hal yang sangat penting dalam konteks model penelitian yang diusulkan dalam kajian ini. Menurut model ini, komitmen organisasi menjadi indikator yang sangat relevan dalam memahami tingkat kreativitas dalam sebuah organisasi. Konsep komitmen kerja telah dikembangkan oleh Meyer dkk. (1993), mengidentifikasi tiga komponen utama dari komitmen organisasi, yaitu komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen kontinuitas.

Komitmen normatif mengacu pada sejauh mana individu merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap setia pada organisasi tempat mereka bekerja. Ini mencerminkan sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tersebut memenuhi nilai-nilai dan norma-norma yang mereka anut. Sementara itu, komitmen afektif berkaitan dengan tingkat keterikatan dan dedikasi individu terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Individu yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung lebih terlibat dalam tugas-tugas organisasi, memiliki motivasi untuk berkinerja baik, dan ingin berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Terakhir, komitmen kontinuitas menggambarkan sejauh mana individu merasa bahwa mereka ingin tetap berada dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Ini mencerminkan tingkat keinginan untuk terus bekerja di organisasi tersebut dan ketidaknyamanan terhadap pemikiran untuk mencari pekerjaan baru.

Dalam konteks penelitian ini, banyak penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa komitmen kerja memiliki hubungan yang kuat dengan berbagai hasil positif terkait pekerjaan. Sebagai contoh, penelitian yang dilakukan oleh Dhar (2015) dan Jaiswal & Dhar (2017) menunjukkan bahwa individu yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih baik. Mereka lebih aktif dalam mendukung aktivitas organisasi, berkolaborasi dengan rekan-rekan kerja, dan berkontribusi pada peningkatan lingkungan kerja. Selain itu, individu dengan komitmen kerja yang kuat juga cenderung memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik di tempat kerja, yang berarti mereka jarang absen dan lebih konsisten dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Meyer dkk. (1993) juga menyoroti pentingnya komitmen afektif dalam konteks organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka dan memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka juga lebih bersedia untuk berkontribusi dengan maksimal untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Hal-hal ini menyoroti betapa pentingnya komitmen kerja dalam konteks penelitian saat ini. Komitmen kerja bukan hanya tentang loyalitas terhadap organisasi, tetapi juga tentang tingkat keterlibatan, dedikasi, dan kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam merancang dan mengimplementasikan model penelitian yang diusulkan, penting untuk mempertimbangkan peran kritis komitmen kerja dalam mencapai hasil positif terkait pekerjaan dan meningkatkan kreativitas organisasi.

Komitmen kerja merupakan konsep yang telah banyak dikaji oleh berbagai peneliti dengan beragam pendekatan dan definisi. Penelitian-penelitian tersebut membantu kita memahami aspek penting dari hubungan antara karyawan dan organisasi tempat mereka bekerja. Dalam konteks ini, komitmen kerja merujuk pada ikatan emosional dan loyalitas yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi mereka. Dalam artikel ini, kami akan mengeksplorasi definisi dan konsep komitmen kerja yang telah diusulkan oleh beberapa peneliti terkemuka.

Menurut Sharma dan Dhar (2016), komitmen kerja secara keseluruhan bisa diartikan sebagai ikatan yang erat antara seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja. Ini berarti bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen kerja akan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi tersebut. Mereka cenderung merasa loyal terhadap organisasi dan bersedia melakukan upaya ekstra untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Mereka juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi tersebut, yang mencerminkan ketergantungan komitmen kerja terhadap preferensi dan tujuan organisasi (Henkin dan Holliman, 2009; Noor, 2013).

Pendekatan lain dalam memahami komitmen kerja diberikan oleh Vanhala dkk. (2016). Mereka berpendapat bahwa karyawan yang memiliki komitmen kerja menunjukkan tiga hal utama. Pertama, mereka menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Kedua, mereka bersedia melakukan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka untuk mendukung organisasi. Ketiga, mereka memiliki keinginan kuat untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Dalam pandangan ini, komitmen kerja memiliki dampak yang

signifikan pada perilaku karyawan di tempat kerja dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

Sejumlah penelitian juga telah menguji hubungan antara strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan komitmen kerja karyawan. Aboramadan dkk. (2020) melakukan penelitian untuk melihat sejauh mana strategi manajemen SDM organisasi dapat memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan terhadap organisasi.

Studi lain yang dilakukan oleh Cherif (2020) pada profesional perangkat lunak menemukan hubungan positif antara strategi manajemen SDM dan komitmen kerja. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya dapat memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan.

Browning dkk. (2006) juga melakukan penelitian yang menarik di sektor ritel dan perhotelan di Amerika Selatan. Hasil studi ini menunjukkan bahwa sistem SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat komitmen karyawan garis depan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM tidak hanya relevan dalam konteks perangkat lunak, tetapi juga berdampak pada industri lain seperti ritel dan perhotelan.

Dengan demikian, komitmen kerja merupakan konsep yang penting dalam hubungan antara karyawan dan organisasi. Berbagai definisi dan pendekatan yang telah diajukan oleh peneliti membantu kita memahami kompleksitas konsep ini. Penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana strategi manajemen SDM mereka dapat memengaruhi tingkat komitmen kerja karyawan, karena komitmen ini dapat berdampak positif pada kinerja dan

kesuksesan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dalam bidang ini akan terus membantu kita memahami peran komitmen kerja dalam konteks dunia kerja yang terus berubah.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini mengusulkan hal-hal sebagai berikut:

Hipotesis 1: Strategi manajemen SDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan komitmen kerja.

2.2 Komitmen Kerja dan Kreativitas Karyawan

Penelitian sebelumnya telah memberikan wawasan yang sangat berharga mengenai hubungan yang kompleks antara komitmen kerja dan kreativitas dalam konteks organisasi. Konsep ini menjadi penting karena memiliki implikasi yang signifikan terhadap produktivitas dan inovasi di tempat kerja.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dhar (2015) dan Jaiswal dan Dhar (2017), ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat komitmen kerja karyawan dan tingkat kreativitas mereka dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa lebih terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja cenderung lebih kreatif dalam menjalankan tugas mereka. Alasannya mungkin karena mereka merasa memiliki kepentingan pribadi dalam kesuksesan organisasi dan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih dalam bentuk ide-ide inovatif.

Selain itu, Michaelis dkk. (2009) mengonfirmasi bahwa tingkat komitmen kerja yang tinggi dapat berdampak positif pada prestasi kerja dan kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk berpikir di luar kotak dan menciptakan solusi yang lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah.

Jaiswal dan Dhar (2017) melihat hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan dari dua pendekatan, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen kerja yang tinggi cenderung lebih kreatif dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Dalam studi ini, komitmen kerja diukur melalui wawancara dan survei, sementara kreativitas dinilai melalui evaluasi tugas-tugas kreatif yang diberikan kepada karyawan.

Çekmecelioglu dan Günsel (2011) mengamati dampak positif komitmen kerja terhadap kreativitas karyawan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa lebih terikat dengan organisasi cenderung lebih bersemangat dalam mencari solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen kerja tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memberikan dorongan tambahan untuk berkontribusi dengan cara yang lebih inovatif.

Namun, ada penelitian lain yang mengungkapkan bahwa hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan mungkin dapat dimoderasi oleh faktor-faktor organisasi tertentu. Studi yang dilakukan oleh Malik dkk. (2020) menemukan bahwa karyawan menunjukkan tingkat kreativitas maksimal ketika komitmen mereka terhadap organisasi tinggi, tetapi efek ini juga dipengaruhi oleh umpan balik yang mereka terima dari atasan dan dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

Artinya, jika karyawan merasa diakui dan didukung dalam usaha kreatif mereka oleh rekan kerja dan manajemen, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berpikir kreatif dan menghasilkan ide-ide inovatif. Oleh karena itu, faktor-faktor seperti budaya organisasi, kebijakan penghargaan, dan sistem

manajemen kreativitas dapat memoderasi hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan.

Dalam rangka meningkatkan kreativitas di tempat kerja, organisasi perlu memahami pentingnya komitmen kerja dalam mendorong inovasi. Ini melibatkan upaya untuk memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, memberikan penghargaan yang tepat untuk kontribusi kreatif, serta menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong kreativitas. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang memoderasi hubungan ini dapat membantu organisasi mengoptimalkan potensi kreatif karyawan mereka.

Berdasarkan hasil tersebut maka dikembangkan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2: Komitmen kerja mempunyai hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan

2.3 Peran Komitmen kerja

Allen dan Meyer (1996) mendefinisikan komitmen kerja sebagai perasaan positif yang melibatkan identifikasi, keterikatan, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Konsep ini telah ada selama lebih dari enam dekade dan memiliki peran yang sangat penting dalam bidang perilaku organisasi. Komitmen kerja tidak hanya mencerminkan tingkat loyalitas karyawan terhadap organisasi, tetapi juga memiliki implikasi yang signifikan terhadap inovasi dan penciptaan ide-ide baru yang dapat bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Penelitian sebelumnya telah secara konsisten menunjukkan sisi positif dari komitmen kerja dalam kaitannya dengan berbagai hasil kerja. Dhar (2015), Kwan dkk. (2018), dan Leung dan Wang (2015) adalah beberapa peneliti yang telah mengidentifikasi dampak positif dari komitmen kerja

terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan kualitas layanan yang mereka berikan dan memfasilitasi proses penciptaan ide-ide baru yang inovatif.

Selain itu, komitmen kerja juga telah diidentifikasi sebagai mediator yang penting dalam hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan hasil terkait pekerjaan. Camelo-Ordaz dkk. (2011) dan Michaelis dkk. (2009) menunjukkan bahwa komitmen kerja dapat menjadi perantara yang menghubungkan strategi manajemen SDM dengan perilaku inovatif dalam pelayanan dan perilaku kreatif karyawan. Ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang baik, seperti perlakuan adil, penghargaan yang adil, penilaian yang tepat waktu, dan pelatihan, dapat memotivasi karyawan untuk merasa terikat pada organisasi dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaan mereka.

Namun, perlu diingat bahwa strategi manajemen SDM yang tradisional tidak selalu mampu sepenuhnya mendukung peningkatan komitmen dan kreativitas karyawan. Cesário dan Chambel (2017) dan Raineri (2017) menyoroti bahwa pendekatan manajemen SDM konvensional cenderung kurang inspiratif dalam menggerakkan karyawan masa kini. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk mencari alternatif dalam pengelolaan SDM yang dapat lebih menginspirasi dan memotivasi karyawan.

Strategi manajemen SDM yang berfokus pada pengembangan komitmen kerja karyawan mungkin lebih relevan dalam lingkungan kerja saat ini. Menerapkan praktik-praktik ini dapat membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih berkomitmen, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat kreativitas karyawan. Salah satu aspek penting dari

strategi manajemen SDM yang mendukung komitmen kerja adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk memberikan kontribusi yang berarti.

Strategi manajemen SDM yang berfokus pada komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, pengembangan program penghargaan yang berbasis pada pencapaian, serta kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan pribadi dapat memberikan dorongan signifikan untuk merangsang komitmen kerja. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi peduli tentang perkembangan mereka dan memberikan dukungan yang diperlukan, mereka lebih cenderung untuk merasa terikat pada organisasi dan berusaha keras untuk mencapai tujuan bersama.

Selain itu, pengelolaan SDM yang berfokus pada keadilan dan transparansi dalam kebijakan dan keputusan organisasi juga dapat mengukuhkan komitmen kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil dan bahwa organisasi memiliki nilai-nilai yang sesuai dengan nilai-nilai mereka sendiri, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih kreatif dan berkomitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam era yang ditandai oleh perubahan cepat dan persaingan yang ketat, organisasi perlu memahami bahwa komitmen kerja karyawan adalah salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Menerapkan strategi manajemen SDM yang mendukung dan memotivasi komitmen kerja karyawan adalah langkah yang strategis dan berharga dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang berorientasi pada menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi dapat

membawa manfaat besar dalam bentuk kreativitas yang lebih tinggi, kinerja yang lebih baik, dan keberlanjutan organisasi.

Dengan demikian, karyawan yang berkomitmen akan melatih kreativitas dan mempertimbangkan hal ini, maka diajukan hipotesis bahwa:

Hipotesis 3: Komitmen kerja memediasi hubungan antara strategi manajemen SDM dan kreativitas karyawan

2.4 Peran Otonomi Kerja

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pekerja yang merasa memiliki kebebasan untuk membuat keputusan secara mandiri di tempat kerja cenderung mampu mengambil keputusan secara kreatif. Otonomi kerja merujuk pada tingkat kebebasan dan keleluasaan yang diberikan kepada seorang karyawan terkait dengan pekerjaannya (Hackman dan Oldham, 1974). Otonomi kerja atau tempat kerja didefinisikan sebagai kebebasan yang dirasakan oleh seseorang untuk membuat pilihan mengenai perilaku mereka terkait dengan proyek, jadwal, dan tenggat waktu, dengan arahan yang terbatas dari pihak lain (Deci dan Ryan, 2017). Penelitian menunjukkan pentingnya otonomi bagi individu kreatif dan usaha kreatif mereka (Mumford dkk., 2002). Otonomi membantu membangun harga diri karyawan, sehingga membantu organisasi mengatasi hambatan birokrasi yang mungkin menghambat kreativitas karyawan. Dukungan manajemen terhadap otonomi juga dapat berperan penting dalam memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dan memungkinkan mereka termotivasi secara intrinsik. Penggunaan tim yang memiliki otonomi sendiri di tempat kerja juga telah meningkat pesat di organisasi modern.

Nagarajan dkk. (2005) menunjukkan bahwa otonomi di tempat kerja memiliki dampak langsung dan tidak langsung pada perasaan tanggung jawab individu kreatif untuk

menggunakan bakat alamiah mereka dalam menciptakan inovasi. Otonomi dan kendali atas pekerjaan seseorang juga memiliki pengaruh positif pada perilaku kerja yang inovatif dan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Zhang dkk., 2016; Joo dkk., 2014). Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa otonomi yang dikaitkan dengan tujuan yang jelas dapat meningkatkan kemungkinan hasil yang kreatif. Selain itu, beberapa penelitian mendukung kemungkinan bahwa otonomi dapat memoderasi hubungan lain dalam konteks lingkungan organisasi. Moderator adalah variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel dependen dan independen. Sia dan Appu (2015) mengusulkan bahwa otonomi kerja bertindak sebagai konstruksi moderasi untuk menjelaskan kreativitas dalam konteks sekolah.

Studi ini menganggap otonomi kerja sebagai faktor penting yang tidak hanya berdampak langsung pada kreativitas karyawan, tetapi juga memiliki peran intervensi dalam mencapai kreativitas dari karyawan yang memiliki komitmen kerja. Komitmen kerja tidak selalu menghasilkan latihan kreatif oleh karyawan, kecuali jika mereka termotivasi untuk memahami pentingnya berpikir kreatif dalam organisasi yang mengharuskan tingkat otonomi yang tinggi. Ketika komitmen kerja yang tinggi bersinergi dengan otonomi kerja, tingkat kreativitas karyawan dapat meningkat secara signifikan. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

Hipotesis 4: Otonomi kerja memoderasi hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas kerja.

2.5 Strategi Manajemen SDM dan Kreativitas Karyawan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur utama dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Boon dkk., 2018). Penelitian telah mengungkap

bahwa strategi manajemen terkait pengadaan, penempatan, dan pengembangan SDM memiliki dampak yang signifikan pada tingkat inovasi di perusahaan maupun di industri (Haneda dan Ito, 2017). Menurut Haneda dan Ito (2017), strategi manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup: (a) pemberian tanggung jawab, (b) insentif, (c) komunikasi internal, (d) pelatihan karyawan, dan (e) kebijakan rekrutmen dan retensi.

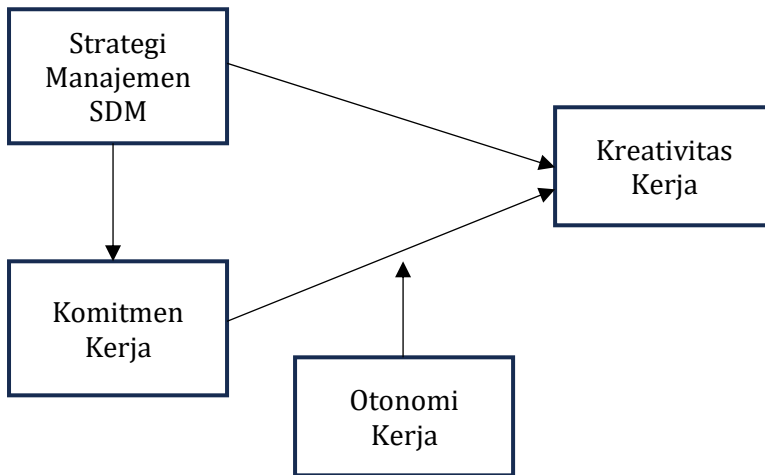
Michaelis dkk. (2009) mengemukakan bahwa beberapa strategi manajemen MSDM tertentu seperti *profit sharing*, penilaian berorientasi hasil, perencanaan SDM, selektivitas dalam penempatan karyawan, pelatihan, dan insentif kompensasi dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. Namun, strategi manajemen SDM secara keseluruhan juga memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kreativitas dan inovasi (Haneda dan Ito, 2017). Banyak peneliti telah membuktikan bahwa pelatihan berperan penting dalam mengembangkan proses berpikir kreatif. Ma dan Jiang, (2018) secara empiris menunjukkan bahwa memberikan pelatihan kepada karyawan terkait dengan proses berpikir kreatif dapat secara positif memengaruhi perilaku karyawan untuk berpikir secara berbeda dan beragam, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat kreativitas karyawan.

Sebelum tahun 2000, perhatian yang kurang diberikan pada strategi manajemen SDM dan dampaknya terhadap kreativitas kerja (Haneda dan Ito, 2017). Studi yang dilakukan oleh Lee dkk. (2019) menyoroti pentingnya elemen-elemen seperti otonomi, gaji berbasis kinerja, dan pelatihan dalam mendukung proses inovasi. Meskipun demikian, masih sedikit penelitian yang secara khusus menjelajahi hubungan antara strategi manajemen SDM dan kreativitas organisasi, sehingga perlu untuk mengembangkan dan menguji model guna

memahami dampak strategi manajemen SDM terhadap kreativitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis kelima dalam artikel ini diajukan sebagai berikut:

Hipotesis 5: Strategi Manajemen SDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan.

Dengan demikian, model yang ditampilkan dalam Gambar 2.1 diusulkan sebagai alat untuk mengevaluasi hubungan antara berbagai variabel yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi-organisasi di Indonesia guna meningkatkan kreativitas di lingkungan kerja.



Gambar 2.1 Model Strategi Manajemen SDM

BAB 3

KREATIVITAS KARYAWAN



Kreativitas karyawan, sebagai faktor kunci dalam kesuksesan organisasi modern, telah mendapatkan perhatian yang semakin meningkat dalam beberapa dekade terakhir (Brockner dkk. 2016). Semakin jelas bahwa kreativitas karyawan bukanlah sekadar aspek tambahan dalam strategi bisnis, melainkan elemen utama yang dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitifnya. Dalam tulisan ini, penulis akan menjelaskan mengapa kreativitas karyawan sangat penting bagi organisasi modern, bagaimana hal ini dapat mendorong inovasi, dan bagaimana faktor-faktor kontekstual di tempat kerja memengaruhi kreativitas karyawan.

Kreativitas karyawan telah menjadi elemen esensial dalam upaya menciptakan keunggulan kompetitif di dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif. Blauth dkk. (2014) dengan tepat menggarisbawahi pentingnya kreativitas sebagai faktor penentu yang memungkinkan organisasi untuk bersaing di pasar global yang berubah dengan cepat. Tanpa kreativitas, organisasi dapat terjebak dalam rutinitas dan praktik lama yang mungkin tidak lagi relevan atau efektif.

Namun, pentingnya kreativitas tidak hanya terbatas pada menciptakan keunggulan kompetitif semata. Inovasi adalah hasil langsung dari kreativitas, dan inovasi adalah yang mendorong kemakmuran ekonomi (Amabile dan Pratt, 2016). Organisasi yang mampu menghasilkan ide-ide inovatif dan mengubahnya menjadi produk, layanan, atau proses yang lebih

baik, akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dan meraih keuntungan yang lebih besar.

Dalam upaya untuk memahami peran kreativitas dalam organisasi, banyak peneliti telah menginvestigasi korelasi antara tingkat kreativitas dan kemampuan bersaing suatu organisasi (Hirudayaraj dan Matić, 2021; Collin dkk., 2020). Hasil-hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong dan menghargai kreativitas karyawan mereka cenderung memiliki keunggulan dalam pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, kreativitas bukan hanya tentang ide-ide yang menarik, tetapi juga tentang daya saing dan eksistensi jangka panjang suatu organisasi.

Untuk mencapai kreativitas karyawan yang tinggi dalam organisasi, penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan. Penelitian yang fokus pada faktor-faktor ini telah mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dan konteks organisasi memainkan peran penting dalam memotivasi dan mendukung karyawan untuk berkontribusi secara kreatif (Acar dkk., 2018). Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan sumber daya yang tersedia dapat memengaruhi sejauh mana karyawan merasa nyaman dalam mengemukakan ide-ide baru.

Selain itu, penelitian juga telah menyoroti pentingnya memahami bahwa kreativitas bukanlah hal yang terisolasi dalam individu, tetapi dapat dipengaruhi oleh interaksi sosial dan kolaborasi di antara anggota tim dan departemen dalam organisasi (Oldham dan Cummings, 1996). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan berbagi ide-ide.

Dengan perkataan lain, tidak dapat diragukan lagi bahwa kreativitas memiliki peran sentral dalam menggerakkan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi

organisasi modern. Penting bagi organisasi untuk tidak hanya mengakui pentingnya kreativitas ini, tetapi juga untuk mengembangkan strategi dan lingkungan yang memotivasi dan mendukung karyawan untuk berkontribusi secara kreatif. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan berkelanjutan di dalam dunia bisnis yang terus berubah dengan cepat.

Kreativitas karyawan adalah salah satu aspek penting dalam dunia organisasi yang memainkan peran kunci dalam menghasilkan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kallio dkk. (2015), kreativitas organisasi merupakan hasil dari kreativitas individu dan kelompok yang bersama-sama membentuk organisasi. Kreativitas karyawan adalah elemen penting dalam proses ini, karena karyawan yang memiliki kemampuan kreatif dapat menjadi mesin penggerak inovasi di dalam organisasi. Namun, kreativitas karyawan juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan budaya organisasi yang menciptakan lingkungan yang mendukung atau menghambat kreativitas karyawan (Kallio dkk., 2015).

Penelitian sebelumnya telah berusaha untuk memahami berbagai faktor yang berkontribusi pada kreativitas individu di tempat kerja. Sebagian besar penelitian tersebut telah fokus pada dua aspek utama: kepribadian dan gaya kognitif individu, serta faktor kontekstual dalam lingkungan kerja. Kepribadian individu, seperti tingkat keterbukaan, kepercayaan diri, dan fleksibilitas, telah ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan pada kemampuan individu untuk menghasilkan ide-ide kreatif (Shalley dan Gilson, 2016). Selain itu, gaya kognitif, seperti kemampuan untuk berpikir divergen dan berpikir asosiatif, juga memainkan peran dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

Namun, penting untuk diingat bahwa kreativitas karyawan tidak hanya merupakan hasil dari faktor-faktor individu semata. Faktor-faktor kontekstual dalam lingkungan kerja juga memiliki pengaruh yang kuat pada kreativitas karyawan. Salah satu faktor kontekstual yang paling penting adalah sifat pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang dirancang dengan baik, yang memberikan tantangan intelektual, otonomi, dan kesempatan untuk bereksperimen, cenderung mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku karyawan yang inovatif (Semedo dkk., 2017).

Selain itu, praktik manajemen sumber daya manusia (SDM) juga dapat memengaruhi kreativitas karyawan. Praktik SDM yang mendukung pengembangan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mendorong kolaborasi dapat menciptakan lingkungan yang memacu kreativitas karyawan. Komitmen kerja, rasa keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi mereka, juga dapat memainkan peran penting dalam mendorong kreativitas karyawan (Jain dan Duggal, 2018). Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan menciptakan ide-ide inovatif.

Selain itu, tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan juga dapat memengaruhi kreativitas karyawan. Karyawan yang memiliki kebebasan dalam mengatur cara mereka menyelesaikan tugas mereka sering kali lebih mampu untuk berpikir kreatif dan menciptakan solusi-solusi inovatif. Faktor ini juga terkait erat dengan budaya organisasi yang mempromosikan pengambilan risiko yang terkontrol dan dukungan terhadap gagasan-gagasan baru.

Penting untuk diingat bahwa faktor-faktor ini tidak berdiri sendiri; mereka saling terkait dan saling memengaruhi.

Misalnya, praktik SDM yang mendukung pengembangan karyawan dapat meningkatkan rasa komitmen afektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kreativitas. Begitu pula, lingkungan kerja yang memberikan tingkat otonomi yang tepat dapat memotivasi karyawan untuk lebih aktif menggunakan kepribadian dan gaya kognitif mereka untuk menghasilkan ide-ide kreatif.

Dengan perkataan lain, kreativitas karyawan dalam organisasi adalah produk dari kreativitas karyawan dan kelompok yang membentuk organisasi. Faktor-faktor individu seperti kepribadian dan gaya kognitif individu berperan penting dalam menentukan kemampuan seseorang untuk berkontribusi secara kreatif. Namun, faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan, praktik SDM, komitmen afektif, dan otonomi juga memiliki dampak substansial pada kreativitas dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kreativitas karyawan mereka harus memperhatikan berbagai faktor ini dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan potensi kreatif karyawan. Dengan begitu, mereka dapat menciptakan inovasi yang mendukung pertumbuhan dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

3.1 Pengertian Kreativitas

Kreativitas adalah salah satu aspek kunci yang memiliki dampak besar pada kemajuan dan inovasi di berbagai bidang. Definisi kreativitas yang umum digunakan adalah produksi ide-ide baru dan berguna dalam konteks produk, jasa, proses, atau prosedur (Acar dkk., 2018; Oldham dan Cummings, 1996; Zhou dan Shalley, 2003; Chen dkk., 2019). Ini mencakup berbagai hal, mulai dari ide-ide yang dapat memecahkan masalah bisnis yang rumit, hingga strategi bisnis yang inovatif, atau bahkan perubahan dalam proses kerja yang telah ada.

Kreativitas memiliki potensi untuk mengubah wajah bisnis, menciptakan peluang baru, dan meningkatkan daya saing suatu organisasi.

Untuk memahami kreativitas dalam konteks tempat kerja, banyak model dan teori telah dikembangkan. Dua model yang paling berpengaruh adalah model yang diusulkan oleh Teresa Amabile dan model yang dikembangkan oleh Woodman dan rekan-rekan (Amabile dan Pillemer, 2012; Auger dan Woodman, 2016). Meskipun ada beberapa perbedaan dan persamaan antara kedua model ini, mereka bersama-sama membentuk kerangka kerja yang solid untuk memahami dan memandu penelitian dalam bidang kreativitas karyawan.

Model Amabile, yang sering disebut sebagai Model Komponen Kreativitas karyawan (Amabile dan Pratt, 2016), menekankan pada karakteristik individu dan lingkungan kerja dalam menggambarkan kreativitas. Menurut Amabile, kreativitas terdiri dari tiga komponen utama: domain pengetahuan (*knowledge domain*), keterampilan berpikir (*thinking skills*), dan motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*). Domain pengetahuan mencakup pengetahuan dan keahlian khusus yang dimiliki individu. Keterampilan berpikir mencakup kemampuan karyawan untuk berpikir divergen (menghasilkan banyak ide) dan konvergen (memilih ide terbaik).

3.2 Model Kreativitas

Amabile dan Pratt (2016) mengusulkan teori tentang komponen-komponen kreativitas karyawan, yang sebagian didasarkan pada model komponen dari psikologi sosial kreativitas yang telah dia rumuskan dan uji sebelumnya (Amabile dan Pratt, 2016). Ini adalah salah satu teori pertama yang komprehensif dan mendasar tentang kreativitas karyawan. Teori ini telah melalui pengujian lebih lanjut, revisi,

dan pembaruan sejak saat itu (Amabile dan Pratt, 2016). Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa terdapat tiga komponen kunci dalam kreativitas karyawan: keterampilan yang relevan dengan domain, proses yang relevan dengan kreativitas karyawan, dan motivasi tugas. Menurut Amabile, komponen pertama, yaitu keterampilan yang relevan dengan domain, mengacu pada pengetahuan dan keahlian faktual dalam domain tertentu. Amabile berpendapat bahwa keterampilan yang relevan dengan domain cenderung dipengaruhi oleh pendidikan formal dan informal, serta kemampuan persepsi, kognitif, dan motorik individu.

Komponen kedua, yang awalnya disebut sebagai keterampilan yang relevan dengan kreativitas tetapi baru-baru ini telah diubah menjadi proses yang relevan dengan kreativitas, melibatkan pemahaman eksplisit atau tacit tentang strategi yang tepat untuk menghasilkan ide kreatif, gaya berpikir yang sesuai, dan metode kerja dalam menciptakan ide kreatif. Amabile berpendapat bahwa pelatihan dalam keterampilan dan strategi kreatif, pengalaman dalam kegiatan kreatif, serta memiliki karakteristik kepribadian tertentu cenderung memberikan pengaruh positif pada proses yang relevan dengan kreativitas. Penelitian empiris selanjutnya tentang pelatihan untuk pemecahan masalah kreatif telah menunjukkan bahwa pelatihan dapat membantu meningkatkan tingkat kreativitas karyawan (Basadur dkk., 2009).

Komponen ketiga, yaitu motivasi kerja, mencakup sikap karyawan terhadap tugas dan persepsi mereka tentang motivasi diri mereka dalam menjalankan tugas tersebut. Secara umum, motivasi kerja dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Amabile dan Pillemer (2012) mengusulkan bahwa motivasi intrinsik harus didefinisikan sebagai "motivasi yang

timbul dari respons positif individu terhadap kualitas tugas itu sendiri; respons ini dapat berupa minat, keterlibatan, keingintahuan, kepuasan, atau tantangan positif". Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dapat didefinisikan sebagai "motivasi yang muncul dari sumber di luar tugas itu sendiri."

Model ini berlandaskan pada asumsi bahwa motivasi intrinsik, daripada motivasi ekstrinsik, memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong kreativitas, terutama pada tahap menemukan atau mendefinisikan masalah yang memerlukan ide atau solusi kreatif, serta pada tahap menghasilkan ide atau solusi kreatif. Setidaknya ada dua implikasi penting dari fakta bahwa motivasi tugas menonjol dalam model komponen ini. Pertama, model ini menyatakan dengan tegas bahwa individu dengan potensi kreatif yang tinggi (seperti pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan domain) mungkin tidak akan menghasilkan ide-ide kreatif secara otomatis; mereka harus memiliki keinginan untuk terlibat dalam aktivitas kreatif dengan tekun dan intens. Penekanan pada motivasi ini merupakan kemajuan signifikan dibandingkan dengan teori sebelumnya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan (Weiss dkk., 2020), untuk ulasan mengenai faktor kepribadian dan kreativitas). Kedua, model ini membuka peluang bagi penelitian untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang dapat meningkatkan atau membatasi kreativitas karyawan melalui peningkatan atau pengurangan motivasi intrinsik. Dengan demikian, model kreativitas komponensial sering dianggap sebagai perspektif yang berfokus pada motivasi intrinsik dalam konteks kreativitas.

Banyak penelitian sebelumnya yang menggunakan perspektif motivasi intrinsik telah mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang relevan dengan kreativitas dan telah

diteorikan untuk mempengaruhi motivasi intrinsik serta kreativitas. Penelitian-penelitian ini didasarkan pada teori evaluasi kognitif (Deci dkk., 2017). Secara substansial, garis penelitian ini berpendapat bahwa faktor-faktor kontekstual tertentu memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap motivasi intrinsik individu, yang selanjutnya berdampak pada tingkat kreativitas individu. Oleh karena itu, sangatlah penting untuk menjelaskan unsur-unsur kunci dari teori evaluasi kognitif di sini.

Menurut teori evaluasi kognitif, tingkat motivasi intrinsik individu terhadap suatu tugas dipengaruhi oleh dua faktor utama: rasa kompetensi dan otonomi dalam menentukan tugas. Semua faktor atau kondisi kontekstual memiliki dua potensi fungsi: sebagai sumber informasi atau sebagai pengendali. Pentingnya kedua fungsi ini akan menentukan apakah faktor kontekstual tersebut akan berdampak positif atau negatif pada motivasi intrinsik individu.

Ketika aspek informasional dominan, individu merasa didukung dan merasa memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif dan mencoba hal-hal baru tanpa tekanan eksternal untuk mencapai hasil tertentu dengan cara yang sudah ditentukan. Sebagai hasilnya, motivasi intrinsik mereka cenderung dipertahankan atau ditingkatkan, dan mereka memiliki kecenderungan untuk menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi.

Di sisi lain, ketika aspek pengendalian mendominasi, individu merasa bahwa pikiran, perasaan, dan tindakan mereka dibatasi dalam melakukan tugas dengan cara tertentu. Mereka merasa bahwa mereka bukan lagi memiliki kendali atas tindakan mereka sendiri, melainkan tunduk pada kendali ketat dari kekuatan eksternal. Dampaknya, motivasi intrinsik

mereka cenderung menurun, dan mereka kemungkinan akan menunjukkan tingkat kreativitas yang relatif rendah.

Teori evaluasi kognitif telah menjadi landasan bagi banyak penelitian terbaru mengenai kreativitas karyawan (Acar dkk., 2018; Oldham dan Cummings, 1996; Zhou dan Shalley, 2003; Chen dkk., 2019). Meskipun model dan studi empiris ini telah membahas pentingnya motivasi intrinsik sebagai proses psikologis yang menjelaskan kreativitas karyawan, penelitian yang secara tegas menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai penghubung antara faktor kontekstual dan kreativitas masih terbatas. Bahkan, dalam beberapa penelitian terbaru, kepentingan motivasi intrinsik dibandingkan dengan motivasi secara umum atau mekanisme mendasar lainnya, seperti fokus perhatian dan pengaruh, telah dipertanyakan (Shalley dan Gilson, 2016). Permasalahan ini akan dibahas lebih lanjut dalam buku referensi ini.

3.3 Kreativitas Organisasi

Perspektif interaksionis yang dikemukakan oleh Woodman dkk. (1993) mengenai kreativitas organisasi didasarkan pada konsep bahwa kreativitas adalah fenomena yang berhubungan dengan individu dan dapat dipengaruhi oleh variabel disposisional (sifat individu) dan situasional (faktor lingkungan). Lebih jauh, interaksi antara disposisi individu dan faktor kontekstual dianggap sebagai faktor yang paling signifikan dalam memprediksi kreativitas karyawan.

Sementara model Amabile dan Woodman dkk. (1993) menyoroti peran faktor kontekstual pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, model yang dikemukakan oleh Woodman dan koleganya secara eksplisit menekankan pentingnya interaksi antara individu dan situasi. Model ini didasarkan pada dasar teori yang kuat dalam psikologi interaksional (Solnet dkk., 2020).

Terakhir, bagian penting dari model ini adalah proposisinya mengenai pengaruh lintas tingkat analisis. Para peneliti ini berargumen bahwa pengaruh yang melibatkan berbagai tingkat dalam analisis sangat penting untuk mengidentifikasi dan memahami karakteristik kelompok dan organisasi yang dapat meningkatkan atau membatasi perilaku kreatif dalam konteks sistem sosial yang kompleks.

Menurut Woodman dkk. (1993), kreativitas karyawan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai karakteristik individu, kelompok, dan organisasi yang berinteraksi untuk menguatkan atau membatasi kreativitas. Mereka mengadvokasi penyelidikan yang sistematis terhadap pengaruh sosial dan kontekstual di semua tingkatan yang memengaruhi kreativitas. Secara khusus, dalam hal karakteristik individu, mereka membahas pentingnya kemampuan atau gaya kognitif, kepribadian, motivasi intrinsik, dan pengetahuan. Untuk karakteristik kelompok, mereka mengulas aspek seperti norma, kohesi, ukuran, keragaman, peran, tugas, dan pendekatan dalam pemecahan masalah. Terakhir, dalam konteks karakteristik organisasi, mereka menyoroti elemen-elemen seperti budaya, sumber daya, penghargaan, strategi, struktur, dan teknologi.

Dalam model mereka, mereka mengusulkan bahwa individu, kelompok, dan organisasi kreatif adalah input yang mengalami perubahan melalui proses kreatif dan situasi kreatif. Proses ini melibatkan elemen-elemen yang mendukung serta menghambat kegiatan kreatif. Hasil yang potensial dari transformasi input ini adalah produk kreatif.

Çokpekin dan Knudsen (2012) mengembangkan teori tindakan kreatif individu dalam berbagai konteks sosial, termasuk kelompok, organisasi, lembaga, dan pasar. Dia berpendapat bahwa tindakan kreatif yang dilakukan oleh

individu dipengaruhi oleh kombinasi dari pemahaman situasi (*sense making*), motivasi, serta pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Çokpekin dan Knudsen (2012) mengajukan bahwa tindakan kreatif dan tindakan rutin merupakan alternatif perilaku yang bersaing di dalam pikiran individu.

Lebih lanjut, Ford berargumen bahwa selama tindakan rutin tetap lebih menarik bagi individu, bahkan jika situasinya mungkin mendukung tindakan kreatif, individu akan cenderung memilih untuk melakukan tindakan rutin. Oleh karena itu, meskipun tindakan kreatif memiliki pentingnya, tindakan ini akan terjadi dengan frekuensi yang lebih rendah dalam konteks organisasi.

Kazanjian dan Drazin (2012) juga mengajukan model kreativitas organisasi multi-level. Mereka mendefinisikan kreativitas bukan berdasarkan hasil yang jelas, melainkan sebagai keterlibatan psikologis individu dalam aktivitas kreatif, tanpa harus mempertimbangkan apakah hasilnya akhirnya dianggap kreatif atau tidak. Definisi kreativitas mereka berfokus pada proses yang dilakukan individu dalam mencoba kegiatan kreatif.

Mereka mengusulkan bahwa individu membentuk kerangka acuan yang berfungsi sebagai perantara yang memengaruhi keterlibatan mereka dalam aktivitas kreatif. Model yang mereka kembangkan lebih menekankan pada proyek skala besar yang berlangsung dalam jangka waktu yang panjang dalam konteks organisasi, dan mereka juga menawarkan beberapa metode untuk menguji gagasan-gagasan mereka.

Ada tiga pendekatan konseptual terbaru yang menghadirkan sudut pandang yang berbeda dalam mengembangkan model multi-level. Pertama, Mainemelis (2001) mengusulkan model yang menjelaskan bagaimana

individu mengalami keabadian saat mereka sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. Model ini mempertimbangkan kondisi kontekstual yang dapat memfasilitasi atau menghambat proses keabadian ini, serta pengaruh keabadian terhadap kreativitas karyawan. Mainemelis (2001) mengidentifikasi empat pengalaman yang membentuk keabadian, yaitu perasaan tenggelam dalam tugas, perubahan persepsi waktu, rasa penguasaan, dan perasaan transendensi. Pendekatan Mainemelis (2001) sangat fokus pada pengalaman individu saat bekerja pada tugas tertentu dan dampak afektifnya yang berkaitan dengan tugas tersebut, yang dapat meningkatkan potensi kreativitas dalam konteks organisasi.

Dalam pendekatan konseptual lainnya, Cromwell (2018) mempertanyakan apakah kreativitas sebenarnya adalah konstruksi yang tunggal, sebagaimana yang sering diasumsikan dalam literatur. Dia berpendapat bahwa definisi umum kreativitas, seperti ide-ide baru yang sesuai dengan situasi, mengimplikasikan bahwa kreativitas sebenarnya hanya satu konsep tanpa mempertimbangkan jenis ide, penyebabnya, atau bagaimana prosesnya dimulai. Dia mendorong untuk melakukan analisis yang lebih halus terhadap proses-proses yang terlibat dalam kreativitas. Unsworth mengembangkan matriks dengan empat jenis kreativitas yang berbeda berdasarkan dua dimensi: apa yang memicu kreativitas (eksternal atau internal) dan jenis masalah yang dihadapi (terbuka atau tertutup). Ide terbuka adalah ide yang individu ciptakan sendiri, sementara ide tertutup diberikan kepada individu. Keempat jenis kreativitas tersebut adalah: responsif (tertutup, eksternal), diharapkan (terbuka, eksternal), berkontribusi (tertutup, internal), dan proaktif (terbuka, internal).

Bagian konseptual ketiga dan terbaru (Shalley dan Perry-Smith, 2001) menyoroti pentingnya peran orang lain dalam menghasilkan ide-ide kreatif, dengan fokus lebih kuat pada aspek sosial kreativitas. Mereka menggunakan konsep dari teori jaringan sosial untuk menjelaskan hubungan antara konteks hubungan sosial dan kreativitas individu dari perspektif yang lebih luas. Bersama-sama, proposisi mereka dapat dijelaskan dengan menggambarkan perjalanan individu dari pinggiran jaringan menuju pusat. Mereka berpendapat bahwa hubungan yang lemah cenderung lebih bermanfaat daripada hubungan yang kuat untuk kreativitas. Secara khusus, mereka mengusulkan bahwa posisi periferal dengan banyak koneksi di luar jaringan cenderung dikaitkan dengan wawasan yang lebih kreatif dan kemajuan yang lebih inovatif. Namun, ketika kreativitas mencapai tingkat yang tinggi, individu periferal dapat menjadi relatif lebih sentral karena mereka terus terpapar pada berbagai orang dan informasi, yang dapat memicu ide-ide baru dan menghasilkan wawasan kreatif tambahan. Proses ini terus berlanjut dalam siklus timbal balik, tetapi pada suatu titik, kemungkinan peningkatan kreativitas menjadi berkurang. Pada saat itu, individu periferal mungkin terjebak dalam rutinitas atau status quo, yang dapat membatasi kreativitas mereka kecuali mereka dapat mempertahankan koneksi di luar jaringan sosial mereka.

Meskipun ide-ide yang dijelaskan dalam ketiga konseptual ini sangat menarik dan berpotensi bermanfaat, hingga saat ini, penelitian empiris yang khusus menguji aspek-aspek yang dibahas oleh para peneliti ini masih terbatas. Oleh karena itu, kita dapat berharap melihat lebih banyak penelitian yang dibangun di atas kerangka kerja ini di masa mendatang.

BAB 4

SURVEI KARYAWAN DAN ATASAN



Survei karyawan dapat dilakukan dengan dua metode berbeda digunakan. Pertama, teknik sampel bertujuan digunakan untuk mengumpulkan data dari sekitar 40 bank swasta nasional di Jakarta, Indonesia. Manajer dari semua bank swasta nasional dihubungi, dan divisi sumber daya manusia diminta memberikan daftar karyawan bersama manajernya. Sebanyak 32 bank swasta nasional setuju untuk berpartisipasi.

Selanjutnya, dengan bantuan kepala divisi sumber daya manusia dari masing-masing bank, dilakukan sesi instruksi kepada karyawan untuk menjelaskan tujuan dan pentingnya penelitian ini. Informasi dan prosedur survei dibahas dengan peserta di setiap lokakarya.

Penulis memberikan dua amplop tertutup berisi dua jenis angket, yakni survei untuk kepala bagian dan survei untuk karyawan, beserta surat pengantar dan amplop pengembalian. Semua kuesioner diserahkan langsung kepada kepala divisi sumber daya manusia oleh penulis, dan peserta diminta untuk melengkapi serta mengembalikan kuesioner ke divisi sumber daya manusia mereka. Angket yang diberikan kepada karyawan mencakup item yang mengukur strategi manajemen SDM, komitmen kerja, dan otonomi kerja. Di sisi lain, kepala bagian menerima angket yang berfokus pada perilaku kreatif karyawan mereka.

Untuk keperluan survei karyawan, penulis awalnya menetapkan ukuran sampel minimum sebesar 270 sesuai saran Noor (2013), namun akhirnya mendistribusikan 425

angket ke karyawan dan 50 kepala bagian dalam upaya menghindari keterwakilan berlebihan pada satu bank swasta nasional. Meskipun, setelah mengumpulkan 325 angket dari karyawan dan 37 angket dari kepala bagian, terdapat kehilangan data sebanyak 25 angket dari karyawan dan 3 angket dari kepala bagian. Akhirnya, penulis berhasil memperoleh 300 angket lengkap dari karyawan dan 34 angket dari kepala bagian, dengan tingkat respons masing-masing 76,5% dan 68%.

Tabel 4.1 Profil Responden.

Karyawan	Frekuensi	Persentase (%)	Kepala bagian	Frekuensi	Persentase (%)
Jender			Jender		
Pria	220	67.69	Pria	40	80
Wanita	105	32.31	Wanita	10	20
Usia			Usia		
Di bawah 25	70	21.54	25-29 tahun	9	18
25-29 tahun	160	49.23	30-39 tahun	16	32
30-39 tahun	60	18.46	40-49 tahun	25	50
40-49 tahun	35	10.77	Pendidikan		
Pendidikan			Diploma 3	10	20
SMA	74	22.77	S1/Diploma 4	35	70
Diploma 3	90	27.69	S2	5	10
S1/Diploma 4	101	31.08			
S2	60	18.46			
Pengalaman Kerja					
1-5 Tahun	76	23.38			
6-10 Tahun	149	45.85			
11-20 Tahun	91	28.00			
Di atas 20 Tahun	9	2.77			

4.1 Pelaksanaan Survei

Survei ini melibatkan empat aspek utama, seperti strategi manajemen sumber daya manusia, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan. Untuk mengevaluasi aspek-aspek tersebut, penulis menggunakan pertanyaan standar dari angket yang telah diuji kevaliditasannya melalui percobaan terhadap 20 karyawan bank swasta nasional di Jakarta (lihat lampiran). Dalam hal strategi manajemen sumber daya manusia, penulis menggunakan delapan pernyataan yang dikembangkan oleh Aboramadan dkk. (2020). Responden diminta untuk menilai setiap pertanyaan dengan skala Likert 5 poin, di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju." Hasil analisis reliabilitas menunjukkan koefisien alfa *Cronbach* untuk skala strategi manajemen sumber daya manusia mencapai 0,962 (lihat Tabel 4.2), menunjukkan bahwa skala yang digunakan memiliki tingkat keandalan yang sangat baik dalam mengukur strategi manajemen sumber daya manusia dalam konteks organisasi.

Dalam survei ini, komitmen kerja diukur dengan menggunakan skala delapan pertanyaan yang dikembangkan oleh Meyer dkk. (1993), yang telah divalidasi oleh Noor dkk. (2020). Responden diminta untuk menilai setiap pertanyaan menggunakan skala Likert 5 poin, dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5). Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa skala ini memiliki tingkat keandalan tinggi, dengan koefisien *Cronbach alpha* sebesar 0,907 (lihat Tabel 4.2). Artinya, skala ini dapat diandalkan untuk mengukur komitmen kerja dalam survei ini.

Selanjutnya, kreativitas kerja diukur menggunakan delapan pernyataan yang dikembangkan Oldham dan Cummings (1996). Responden menilai setiap pernyataan

dengan skala Likert 5 poin, dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (5). Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach alpha* untuk kreativitas kerja adalah sebesar 0,783 (lihat Tabel 4.2). Angka ini menunjukkan bahwa skala tersebut memiliki tingkat keandalan yang cukup baik dalam mengukur tingkat kreativitas kerja dalam survei ini.

Dalam penelitian ini, penulis mengukur otonomi kerja dengan menggunakan delapan item angket yang telah dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976). Responden menilai setiap item menggunakan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 mencerminkan "sangat tidak setuju" dan angka 5 menggambarkan "sangat setuju." Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien alpha Cronbach untuk skala otonomi kerja ini mencapai 0,797 (lihat Tabel 4.2). Angka tersebut menunjukkan bahwa skala ini memiliki tingkat keandalan yang baik dalam mengukur tingkat otonomi kerja karyawan dalam konteks penelitian ini.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alfa Cronbach (α)	Hasil	Kesimpulan
Strategi MSDM	0,962	Keandalan tinggi	Reliabel
Komitmen Kerja	0,907	Keandalan tinggi	Reliabel
Otonomi Kerja	0,970	Keandalan tinggi	Reliabel
Kreativitas Karyawan	0,878	Keandalan tinggi	Reliabel

Sumber: Diolah dari data primer (2022). Keandalan sangat tinggi ($\alpha > 0,90$); keandalan tinggi ($\alpha = 0,71 - 0,90$); keandalan moderat ($\alpha = 0,50 - 0,70$); keandalan rendah ($\alpha < 0,5$) (Post, 2016).

4.2 Atribut Karyawan

Dalam survei ini, dilakukan kontrol terhadap atribut karyawan beberapa variabel penting yang dapat memengaruhi kreativitas karyawan. Atribut tersebut termasuk jenis kelamin,

pengalaman kerja, usia, dan tingkat pendidikan. Kontrol terhadap atribut karyawan ini penting karena hubungannya dengan domain tugas, tingkat keahlian, atau pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kreativitas mereka.

Pertama, jenis kelamin merupakan faktor yang perlu diperhatikan. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya perbedaan dalam pendekatan kreatif antara pria dan wanita. Oleh karena itu, dengan mengontrol atribut gender, survei ini dapat memastikan bahwa hasilnya tidak terpengaruh oleh perbedaan ini.

Kedua, pengalaman kerja juga merupakan variabel penting yang dapat memengaruhi kreativitas. Pengalaman kerja dapat meningkatkan pemahaman dan keahlian karyawan dalam menangani tugas-tugas tertentu, yang pada gilirannya dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk berkontribusi secara kreatif. Dengan mengontrol variabel pengalaman kerja, penelitian ini dapat memisahkan dampak pengalaman kerja dari strategi manajemen SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan.

Selain itu, usia juga dapat memainkan peran dalam kreativitas karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa individu yang lebih muda cenderung lebih kreatif dalam menghasilkan ide-ide baru, sementara individu yang lebih tua dapat membawa pengalaman dan pemahaman yang lebih dalam dalam pemecahan masalah. Kontrol terhadap variabel usia membantu memahami bagaimana faktor-faktor lain yang diteliti dalam penelitian ini berinteraksi dengan faktor usia dalam memengaruhi kreativitas.

Terakhir, tingkat pendidikan karyawan juga merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan. Pendidikan dapat memengaruhi pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam

melakukan tugas-tugas tertentu. Dengan mengontrol variabel pendidikan, penelitian ini dapat mengisolasi dampak variabel lain seperti praktik SDM, komitmen kerja, dan otonomi kerja terhadap kreativitas, tanpa terpengaruh oleh tingkat pendidikan.

Dengan melakukan kontrol terhadap variabel-variabel ini, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara praktik SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan. Dengan cara ini, hasil penelitian dapat lebih akurat dan relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan pengembangan potensi karyawan dalam organisasi.

4.3 Metode Strategi Manajemen SDM

Dengan menggunakan berbagai metode analisis yang telah dijelaskan di atas, metode ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kompleksitas hubungan antara strategi Manajemen SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan. Hasil dari analisis ini dapat menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan manajemen dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan dalam organisasi.

Dalam survei ini, data yang dikumpulkan telah dianalisis menggunakan program statistik SPSS versi 22. Penggunaan SPSS sangat penting dalam menganalisis data, karena memungkinkan penulis menjalankan berbagai jenis analisis statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Pertama, untuk menilai sejauh mana penerapan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di organisasi, penulis menggunakan statistik deskriptif (Noor, 2017). Statistik deskriptif membantu merangkum data dan memberikan gambaran umum tentang strategi Manajemen

SDM dalam organisasi, termasuk perhitungan rata-rata, median, dan deviasi standar dari skor praktik MSDM.

Selanjutnya, untuk mengevaluasi hubungan antara berbagai strategi Manajemen SDM, penulis menggunakan analisis korelasi. Analisis korelasi membantu mengidentifikasi apakah ada hubungan positif, negatif, atau tidak ada hubungan antara strategi Manajemen SDM yang berbeda. Hasil analisis korelasi membantu kami memahami apakah strategi Manajemen SDM tertentu berkorelasi satu sama lain.

Selain itu, untuk menguji hubungan langsung, mediasi, dan moderasi, penulis menggunakan regresi hierarki. Regresi hierarki memungkinkan penulis menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, sambil memasukkan variabel mediasi atau moderasi ke dalam model regresi. Ini membantu kami memahami sejauh mana variabel mediasi atau moderasi memengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen. Penggunaan makro SPSS Process oleh Hayes (2018) adalah alat penting dalam menguji hipotesis mediasi dan moderasi, memungkinkan analisis yang lebih mendalam tentang proses ini dalam hubungan antara variabel-variabel yang diamati.

Dengan menggunakan metode analisis ini, hasil survei ini memberikan pemahaman lebih mendalam tentang kompleksitas hubungan antara praktik MSDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan. Hasil analisis dapat menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan manajemen untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan di organisasi.

BAB 5**HASIL PENELITIAN****5.1 Analisis Faktor**

Analisis faktor konfirmatori adalah langkah penting dalam penerapan strategi manajemen SDM. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji apakah model yang telah dihipotesiskan sesuai dengan data yang ada. Model ini melibatkan beberapa variabel kunci, yaitu strategi manajemen SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas kerja karyawan. Sebelum penulis masuk ke hasil analisis, mari penulis lihat beberapa informasi dasar mengenai data yang digunakan.

Tabel 5.1. Analisis Deskriptif Variabel

Variabel	Rerata	SD	1	2	3	4
1. Strategi MSDM	3.52	2.12	0.673			
2. Komitmen Kerja	3.87	2.15	0.349	0.782		
3. Otonomi Kerja	3.72	2.01	0.621	0.577	0.764	
4. Kreativitas Karyawan	4.11	2.09	0.421	0.437	0.545	0.745

Sumber: Hasil olah data primer. Nilai tebal pada garis diagonal mewakili akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi (*average variance extracted/AVE*).

Pertama, dalam Tabel 5.1, dapat dilihat bahwa penulis telah menghitung rata-rata dan standar deviasi dari semua variabel yang digunakan dalam model strategi MSDM. Ini adalah langkah awal yang penting untuk memahami karakteristik data. Selanjutnya, penulis dapat melihat korelasi

antara semua variabel, yang memberikan gambaran awal tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Selanjutnya, dalam Tabel 5.2, penulis dapat melihat bahwa semua faktor pemuatan (*loading factor*) variabel pada model ini ditemukan signifikan pada tingkat 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa model ini memiliki validitas konvergen yang baik, yang berarti bahwa variabel-variabel dalam model ini sejalan dengan konsep yang diukur.

Tabel 5.2. Keandalan Variabel dan *Loading Factor*

Variabel	Indikator	Loading Factor	AVE	CR
Strategi MSDM	PSDM1	0.666	0.551	0.944
	PSDM2	0.781		
	PSDM3	0.729		
	PSDM4	0.678		
	PSDM5	0.711		
	PSDM6	0.727		
	PSDM7	0.773		
	PSDM8	0.706		
Komitmen Kerja	KA1	0.78	0.617	0.894
	KA2	0.664		
	KA3	0.629		
	KA4	0.721		
	KA5	0.901		
	KA6	0.932		
	KA7	0.809		
	KA8	0.811		
Otonomi Kerja	OK1	0.561	0.537	0.812
	OK2	0.641		
	OK3	0.791		
	OK4	0.875		
	OK5	0.725		
	OK6	0.759		
	OK7	0.748		
	OK8	0.561		
Kreativitas Karyawan	KK1	0.641	0.547	0.722
	KK2	0.791		
	KK3	0.876		
	KK4	0.716		
	KK5	0.711		
	KK6	0.727		

KK7	0.774
KK8	0.706

Sumber: Hasil olah data primer. AVE = average variance extracted; CR = construct or composite reliability.

Selanjutnya, dalam Tabel 5.3, penulis memiliki hasil dari analisis faktor konfirmatori yang lebih komprehensif. Model yang diusulkan dalam strategi MSDM menunjukkan kesesuaian yang dapat diterima. Nilai *chi-squared* (χ^2) yang diperoleh adalah 1024,8 dengan $p = 0,000$, yang menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data dengan baik. Selain itu, statistik kesesuaian lainnya seperti *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Normed Fit Index* (NFI), dan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) juga mengindikasikan bahwa model ini sesuai dengan data dengan baik.

Tabel 5.3 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori

Ukuran	Hasil
Chi Square (χ^2)	987.79
Degrees of freedom [df]	312.99
CMIN/ df	2.73; $p = 0.000$
Goodness of Fit Index (GFI)	0.889
Comparative Fit Index (CFI)	0.987
Normed Fit Index (NFI)	0.910
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.047

Sumber: Hasil olah data primer

Selanjutnya, untuk menguji bias metode umum, penulis melakukan uji satu faktor Harman. Dalam uji ini, delapan item yang mengukur strategi MSDM, delapan item yang mengukur komitmen kerja, dan delapan item yang mengukur otonomi kerja dimasukkan ke dalam analisis faktor komponen utama. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor pertama dalam model tersebut hanya menjelaskan 42,802% dari varians, yang menunjukkan bahwa bias metode umum tidak menjadi masalah serius dalam model strategi MSDM.

Dengan demikian, berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori dan uji satu faktor Harman, penulis dapat menyimpulkan bahwa model strategi MSDM adalah model yang valid dan dapat diandalkan untuk menguji hipotesis utama, yaitu hubungan antara strategi MSDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas kerja karyawan. Hasil analisis ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan pembahasan ini dan menjelajahi lebih lanjut tentang dampak strategi MSDM terhadap kreativitas kerja karyawan dalam konteks organisasi.

5.2 Efektivitas Strategi MSDM

Efektivitas penerapan strategi MSDM dapat menggunakan analisis regresi hierarki, yang telah digunakan untuk melihat sejauh mana efektivitas penerapan strategi MSDM (Hipotesis 1 hingga 5), dapat ditemukan dalam Tabel 5.4. Analisis ini bertujuan untuk memahami bagaimana variabel kontrol dan variabel utama berinteraksi dalam hubungan yang telah diajukan. Dalam proses ini, langkah-langkah atau model yang berbeda digunakan untuk melihat dampak variabel kontrol terhadap variabel utama.

Tabel 5.4 Hasil Analisis Regresi Hierarki

Variabel dependen	Komitmen Kerja				Kreativitas Kerja			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Variabel Kontrol								
Usia	0,022	0,033	0,072	-0,207	-0,058	-0,016	0,022	-0,050
Jender	0,080	0,086	0,003	0,146	-0,025	0,092	-0,054	0,042
Pendidikan	-0,070	-0,119	0,138	-0,249	-0,124	-0,191	-0,145	-0,143
Masa Kerja	0,004	-0,044	-0,271	0,077	0,044	0,001	0,194	0,125
Variabel Independen								
Strategi MSDM		0.253		0,466**		0,327**		
Mediator								
Komitmen Kerja					0,325**	0,264**	0,369**	0.335**
Moderator								
Otonomi kerja							0.315**	0.288**
Interaksi								
Komitmen Kerja x Otonomi Kerja								0.183**
Nilai F	1.701	5.654**	0.331	47.790**	25.789**	105.257**	24.481	7.271
R ²	0.017	0.081	0.011	0.114	0.391	0.312	0.319	0.286
R ² Penyesuaian	0.023	0.071	0.064	-0.108	0.293	0.322	0.379	0.274
R ² Perubahan	-	0.069	-	-0.003	0.271	0.274	0.058	0.018

Sumber: Hasil olah data primer (2022). * $\rho < 0,05$; ** $\rho < 0,01$

Pertama, penulis dapat merujuk pada Model 1, di mana variabel kontrol diregresi dengan komitmen kerja. Hasil dari Model 1 menunjukkan bahwa nilai yang diperoleh tidak signifikan secara statistik. Ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel demografi yang digunakan sebagai variabel kontrol dalam model ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara variabel utama yang diteliti. Dengan kata lain, variabel-variabel demografi tersebut tidak mengganggu atau memengaruhi hubungan yang diteliti, yaitu hubungan antara strategi MSDM dan kreativitas kerja karyawan.

Hasil ini memberikan indikasi bahwa hubungan antara strategi MSDM dan kreativitas kerja karyawan tetap relevan dan signifikan ketika penulis mempertimbangkan faktor-faktor demografi sebagai kontrol. Dengan demikian, penulis dapat lebih yakin bahwa efek strategi MSDM terhadap kreativitas kerja karyawan merupakan hasil dari strategi MSDM itu sendiri, dan bukan dipengaruhi oleh variabel demografi yang mungkin berbeda di antara individu karyawan.

Selanjutnya, analisis regresi hierarki ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang sejauh mana strategi MSDM memengaruhi kreativitas kerja karyawan dalam konteks penerapan strategi MSDM ini. Hasil dari analisis ini dapat digunakan untuk mendukung Hipotesis 5, yang menyatakan bahwa strategi MSDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas kerja karyawan.

Dengan demikian, hasil analisis regresi hierarki dalam Tabel 5.4 memberikan landasan yang kuat untuk menyimpulkan bahwa strategi MSDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kreativitas kerja karyawan, dan variabel demografi tidak memengaruhi hubungan tersebut. Temuan ini



memberikan wawasan penting bagi manajemen organisasi dalam memahami pentingnya strategi MSDM yang efektif dalam merangsang potensi kreatif karyawan, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi positif terhadap kesuksesan organisasi.

1) Strategi MSDM dengan komitmen kerja.

Analisis dalam model ini menggambarkan hubungan yang signifikan antara strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan komitmen kerja, sesuai dengan Hipotesis 1 yang diajukan. Untuk menjelaskan lebih lanjut, penulis dapat merujuk pada Model 2 dalam analisis regresi hierarki, yang fokus pada hubungan antara strategi MSDM dan komitmen kerja.

Dalam Model 2, penulis menguji pengaruh strategi MSDM terhadap komitmen kerja karyawan. Hasil dari analisis ini, yang dapat ditemukan dalam Tabel 5.4, menunjukkan bahwa strategi MSDM memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan komitmen kerja. Nilai koefisien ($\beta = 0,253$) menunjukkan bahwa semakin efektif strategi MSDM yang diterapkan dalam organisasi, semakin besar kemungkinan karyawan akan menunjukkan tingkat komitmen kerja yang lebih tinggi.

Komitmen kerja adalah bentuk komitmen yang berlandaskan pada perasaan positif, seperti kasih sayang, keterikatan emosional, dan kesetiaan terhadap organisasi. Dengan adanya hubungan yang kuat antara strategi MSDM dan komitmen kerja, penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi MSDM yang efektif mampu menciptakan ikatan emosional yang lebih dalam antara karyawan dan organisasi. Ini dapat mencakup pengakuan terhadap kebutuhan dan harapan karyawan, dukungan dalam pengembangan karier, serta perasaan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka.

Selain itu, hasil ini juga mengindikasikan bahwa karyawan cenderung lebih setia dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka ketika mereka merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kebahagiaan dan kesejahteraan mereka. Dalam konteks ini, strategi MSDM yang mencakup aspek-aspek seperti pengembangan karyawan, keadilan dalam kompensasi, dan komunikasi yang terbuka mungkin menjadi faktor kunci dalam meningkatkan komitmen kerja.

Temuan ini memiliki implikasi yang penting bagi manajemen organisasi. Mereka dapat mengidentifikasi strategi MSDM yang paling efektif dan memprioritaskan investasi dalam area ini untuk memperkuat keterikatan emosional karyawan. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan organisasi cenderung lebih produktif, berkontribusi lebih baik, dan bertahan lebih lama, yang semuanya dapat berkontribusi positif pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Dalam konteks strategi MSDM yang berkualitas, karyawan akan merasa didukung, dihargai, dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Semua ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memacu komitmen kerja yang kuat, menguntungkan baik bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, memahami hubungan antara strategi MSDM dan komitmen kerja adalah langkah penting dalam menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berkelanjutan.

2) Komitmen kerja dengan kreativitas kerja karyawan.

Hipotesis 2 dalam model ini menghipotesiskan bahwa komitmen kerja memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap tingkat kreativitas kerja karyawan. Untuk menguji hipotesis ini, model menggunakan analisis regresi hierarki, dengan



fokus pada Model 5 yang mengilustrasikan hubungan antara variabel mediasi, yaitu komitmen kerja, dan variabel dependen, yaitu kreativitas kerja karyawan.

Hasil dari analisis ini dapat ditemukan dalam Tabel 5.4, yang mengungkapkan bahwa komitmen kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kreativitas kerja karyawan ($\beta = 0,325$, $p < 0,001$). Temuan ini dengan jelas mendukung Hipotesis 2 yang telah diajukan, mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen kerja yang lebih tinggi cenderung lebih kreatif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Komitmen kerja adalah bentuk komitmen yang berdasarkan pada perasaan positif seperti kasih sayang, keterikatan emosional, dan kesetiaan terhadap organisasi. Karyawan yang merasakan komitmen kerja yang kuat terhadap organisasi memiliki koneksi emosional yang mendalam dengan perusahaan. Mereka merasa bahwa mereka adalah bagian integral dari organisasi, bahwa pekerjaan mereka memiliki makna, dan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka.

Kaitan antara komitmen kerja dan kreativitas kerja karyawan sangat relevan dalam konteks produktivitas dan inovasi organisasi. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional pada organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Kreativitas kerja sering kali muncul ketika seseorang merasa didukung, dihargai, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap pekerjaannya.

Selain itu, komitmen kerja juga dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Karyawan yang merasa kuat komitmen kerjanya terhadap organisasi lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang, yang dapat mengurangi biaya

dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru.

Dengan demikian, temuan ini memberikan wawasan penting bagi manajemen organisasi. Mereka dapat mengambil langkah-langkah untuk memperkuat komitmen kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas prestasi, dan memfasilitasi pengembangan karier. Semua ini dapat mendorong kreativitas kerja karyawan dan kontribusi positif terhadap kesuksesan organisasi.

Dalam konteks strategi MSDM yang efektif yang telah dijelaskan sebelumnya, manajemen organisasi dapat melihat bagaimana strategi MSDM ini dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yang pada gilirannya akan memengaruhi kreativitas kerja mereka. Ini menciptakan lingkaran positif di mana strategi MSDM yang baik meningkatkan komitmen kerja, yang kemudian meningkatkan kreativitas kerja, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi.

3) Komitmen kerja memediasi hubungan antara strategi MSDM dan kreativitas kerja karyawan.

Hipotesis 3 dalam model ini mengusulkan bahwa komitmen kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan tingkat kreativitas kerja karyawan. Untuk menguji hipotesis ini, model menggunakan metode analisis mediasi yang diusulkan oleh Baron dan Kenny (1986). Analisis ini menguji apakah komitmen kerja memediasi hubungan strategi MSDM dan kreativitas kerja karyawan.

Pertama-tama, penulis dapat merujuk pada Model 2 dalam Tabel 5.4, yang mewakili regresi variabel independen (strategi MSDM) terhadap variabel mediasi (komitmen kerja).



Hasil analisis menunjukkan bahwa Seperti terlihat pada Tabel 5, strategi MSDM mempunyai hubungan positif yang kuat dengan variabel independen komitmen kerja (strategi MSDM) pada variabel mediasi (komitmen kerja $\beta = 0,253$, $p < 0,001$, Model 2), dimana Model 2 merepresentasikan regresi dari variabel independen (strategi MSDM) terhadap variabel mediasi (komitmen kerja). Dengan demikian. Dengan demikian temuan mengungkapkan bahwa strategi MSDM yang baik meningkatkan tingkat komitmen kerja karyawan. Hasil model strategi MSDM juga menunjukkan bahwa (Model 4, Tabel 5) strategi MSDM mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kreativitas karyawan ($\beta = 0,466$, $p < 0,001$) dimana Model 4 merupakan regresi variabel independen (strategi MSDM) terhadap variabel dependen (kreativitas karyawan).

Temuan ini mengungkapkan bahwa strategi MSDM yang baik mendorong kreativitas di kalangan karyawan. Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa komitmen afektif menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan kreativitas karyawan ($\beta = 0,325$, $p < 0,001$), ditunjukkan pada Model 5 yang menyajikan regresi variabel mediasi (komitmen kerja) terhadap variabel dependen (kreativitas karyawan). Kekuatan hubungan antara strategi MSDM dan kreativitas karyawan menjadi lebih lemah, namun signifikan ($b = 0,327$, $p < 0,001$), ketika komitmen afektif ($\beta = 0,264$, $p < 0,001$) ditambahkan ke dalam model. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5, komitmen kerja bertindak sebagai mediator parsial antara strategi MSDM dan kreativitas karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 3 didukung sebagian. Artinya meskipun strategi MSDM berpengaruh langsung terhadap kreativitas kerja, namun secara tidak langsung juga berpengaruh terhadap kreativitas kerja dengan meningkatkan tingkat

komitmen terlebih dahulu yang selanjutnya akan meningkatkan kreativitas karyawan. Komitmen kerja bertindak sebagai penghubung antara strategi MSDM dan kreativitas karyawan.

Lebih lanjut, ketika penulis memasukkan komitmen kerja ke dalam model, hubungan antara strategi MSDM dan kreativitas karyawan menjadi lebih lemah, tetapi masih signifikan. Dalam analisis ini, komitmen kerja bertindak sebagai mediator (penghubung) antara strategi MSDM dan kreativitas karyawan. Dengan kata lain, strategi MSDM yang baik berpengaruh tidak hanya secara langsung terhadap kreativitas karyawan, tetapi juga melalui peningkatan tingkat komitmen kerja terlebih dahulu.

Temuan ini mengindikasikan bahwa Hipotesis 3 didukung sebagian. Artinya, meskipun strategi MSDM berpengaruh langsung terhadap kreativitas karyawan, namun secara tidak langsung juga berpengaruh melalui peningkatan tingkat komitmen kerja karyawan. Komitmen kerja bertindak sebagai penghubung yang menguatkan dampak strategi MSDM pada kreativitas kerja karyawan.

Hasil ini memberikan wawasan yang berharga bagi manajemen organisasi. Mereka harus memahami bahwa strategi MSDM yang baik tidak hanya meningkatkan kreativitas kerja karyawan secara langsung tetapi juga melalui peningkatan komitmen kerja. Oleh karena itu, investasi dalam strategi MSDM yang mendukung pengembangan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat berdampak positif pada produktivitas dan inovasi organisasi. Selain itu, memahami peran komitmen kerja sebagai mediator dapat membantu manajemen dalam merencanakan strategi untuk memotivasi dan memelihara tingkat komitmen



karyawan yang tinggi, yang pada gilirannya akan mendukung kreativitas kerja yang berkelanjutan di tempat kerja.

- 4) Otonomi kerja memoderasi hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas kerja karyawan.

Hipotesis 4 dalam model strategi MSDM ini menjelaskan bahwa otonomi kerja memiliki peran sebagai moderator dalam hubungan antara tingkat komitmen kerja dan tingkat kreativitas kerja karyawan. Dalam konteks ini, konsep interaksi menjadi kunci dalam model regresi, dan hipotesis ini diuji melalui Model 8, yang mencakup regresi istilah interaksi (komitmen kerja – otonomi kerja) terhadap variabel dependen (kreativitas kerja karyawan). Hasil dari analisis ini dapat ditemukan dalam Tabel 5.4.

Hipotesis 4 mendalilkan bahwa otonomi kerja memoderasi hubungan antara komitmen afektif dan kreativitas karyawan. Untuk alasan ini, istilah interaksi diperkenalkan dalam model regresi. Hal ini ditunjukkan pada Model 8 (Tabel 5,4), yang menyajikan regresi istilah interaksi (komitmen kerja dengan otonomi kerja) dengan variabel dependen (kreativitas kerja). Hasil model MSDM menunjukkan bahwa otonomi kerja mempunyai pengaruh moderasi yang signifikan terhadap hubungan antara komitmen afektif dan kreativitas karyawan ($\beta = 0.183$, $p < 0.05$), memberikan dukungan terhadap Hipotesis 4. Artinya ketika otonomi kerja diberikan kepada karyawan, hubungan yang sangat kuat berkembang antara komitmen afektif dan kreativitas karyawan. Dengan kata lain ketika kebebasan diberikan kepada karyawan yang menunjukkan tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi, mereka cenderung menunjukkan perilaku yang lebih kreatif di tempat kerja.

Otonomi kerja adalah tingkat kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka,

termasuk dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan. Ketika karyawan merasa memiliki otonomi yang lebih besar, mereka memiliki ruang lebih untuk mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif. Otonomi kerja juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, karena karyawan merasa lebih memiliki kontrol atas pekerjaan mereka.

Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajemen organisasi. Mereka dapat mempertimbangkan pentingnya memberikan otonomi kerja kepada karyawan yang telah menunjukkan tingkat komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasi. Ini bisa mencakup memberikan mereka kebebasan dalam pengambilan keputusan, memberikan proyek-proyek yang lebih mandiri, atau memberikan mereka kesempatan untuk mengembangkan inisiatif kreatif mereka.

Dengan menerapkan konsep otonomi kerja yang baik, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan potensi kreatif karyawan, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat positif dalam bentuk inovasi, peningkatan produktivitas, dan keunggulan bersaing bagi organisasi. Selain itu, manajemen juga harus memahami bahwa pengaruh otonomi kerja pada kreativitas kerja karyawan tidak hanya bergantung pada otonomi kerja itu sendiri, tetapi juga dipengaruhi oleh tingkat komitmen kerja karyawan. Dengan memahami interaksi ini, manajemen dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kreativitas kerja dan kinerja karyawan dalam konteks yang sesuai.

5) Strategi MSDM dengan kreativitas kerja

Dalam model strategi MSDM, Hipotesis 5 merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk dipahami. Hipotesis ini menjelaskan tentang hubungan positif antara



strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan tingkat kreativitas kerja karyawan. Untuk lebih memahami hipotesis ini, penulis dapat merujuk pada Model 4 dalam Tabel 5.4, di mana regresi variabel independen, yaitu strategi MSDM, diuji terhadap variabel dependen, yaitu kreativitas kerja karyawan.

Hasilnya ditunjukkan pada Model 4 (Tabel 5.4) yang menyajikan regresi variabel independen (strategi MSDM) terhadap variabel dependen (kreativitas karyawan). Hasil menunjukkan bahwa strategi MSDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan ($\beta = 0,466$, $p < 0,001$), yang mendukung Hipotesis 5. Artinya, semakin efektif strategi MSDM dalam suatu organisasi, semakin banyak kreativitas yang tercermin dalam pekerjaan, dilakukan oleh para karyawan.

Hal ini menggambarkan pentingnya peran SDM dalam menggerakkan potensi kreatif karyawan. Ketika organisasi memberikan perhatian yang cukup pada strategi MSDM yang efektif, ini dapat menginspirasi karyawan untuk lebih berinovasi dan kreatif dalam melaksanakan tugas mereka. Hasilnya, karyawan akan lebih termotivasi dan berkomitmen untuk menciptakan solusi baru dan ide-ide segar yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam konteks ini, penting bagi manajemen organisasi untuk terus meningkatkan dan mengoptimalkan strategi MSDM mereka, karena hal ini dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam membangun budaya kerja yang kreatif dan inovatif. Dengan demikian, strategi MSDM yang efektif adalah investasi yang sangat berharga bagi kemajuan dan keberlanjutan organisasi.

BAB 6

PEMBAHASAN



Penulis akan membahas bagaimana pelaksanaan strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) saat ini memengaruhi komitmen dan kreativitas karyawan serta manajer di industri perbankan. Dalam industri perbankan, pelayanan karyawan dengan keterampilan kreatif sangat diperlukan, dan penulis akan menguji lima asumsi tentang hubungan antara strategi SDM, komitmen kerja, otonomi kerja, dan kreativitas.

6.1 Model Strategi MSDM dan Komitmen Kerja

Pada model ini (hipotesis pertama), hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan tingkat komitmen kerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin efektif pelaksanaan strategi manajemen SDM yang diterapkan dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tersebut.

Penemuan ini sejalan dengan temuan Dhar Dhar (2015), bahwa bahwa strategi manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan. Oleh karena itu, temuan ini memberikan konfirmasi lebih lanjut terhadap kepentingan pentingnya pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif dalam menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi mereka.

Model ini menggarisbawahi pentingnya peran manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan terhubung secara emosional dengan organisasi mereka. Dengan demikian, organisasi harus memberikan perhatian serius terhadap pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan komitmen karyawan dan, pada gilirannya, kinerja organisasi secara keseluruhan.

6.2 Model Komitmen Kerja dan Kreativitas Kerja

Hasil dari hipotesis kedua dalam model ini memberikan konfirmasi yang signifikan terhadap hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan. Ditemukan bahwa komitmen kerja memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan, yang artinya bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja cenderung lebih mungkin menghasilkan ide-ide yang lebih kreatif.

Pemahaman bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi akan lebih kreatif memiliki dampak penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pengembangan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa selain dari faktor-faktor seperti keterampilan dan pengetahuan teknis, penting juga untuk mempertimbangkan aspek-aspek psikologis dan emosional dalam mengelola dan memotivasi karyawan.

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh berbagai peneliti dalam bidang ini, seperti Çekmecelioglu dan Günsel (2011). Studi tersebut juga telah mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara komitmen kerja karyawan dan kreativitas mereka. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat gagasan bahwa

komitmen kerja adalah faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara kreatif dalam lingkungan kerja.

Komitmen kerja mencerminkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi, mereka cenderung merasa lebih terlibat, peduli, dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan kondisi yang mendukung timbulnya ide-ide kreatif, karena karyawan yang komited secara kerja akan lebih termotivasi untuk mencari solusi inovatif, berkolaborasi, dan berpikir di luar kotak.

Selain itu, komitmen kerja juga dapat memengaruhi perilaku kerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa terikat emosional dengan organisasi mereka cenderung lebih stabil dalam pekerjaan, lebih setia, dan lebih mungkin untuk berbagi ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks manajemen SDM, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan strategi yang dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan. Ini termasuk menciptakan budaya kerja yang mendukung, memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan, dan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada pemahaman tentang bagaimana organisasi dapat menggali potensi kreatif karyawan mereka. Dengan memfokuskan upaya pada meningkatkan komitmen kerja, organisasi dapat membuka peluang bagi karyawan untuk berkontribusi dengan cara yang lebih kreatif, meningkatkan inovasi, dan memperkuat daya saing mereka di pasar.

Secara keseluruhan, temuan dalam pengujian hipotesis kedua menyoroti pentingnya komitmen kerja dalam menggerakkan kreativitas karyawan. Hal ini memiliki implikasi penting bagi manajemen SDM dan pengembangan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja karyawan. Organisasi yang memahami dan memanfaatkan hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berhasil bersaing di era bisnis yang kompetitif. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan panduan berharga bagi perusahaan dalam mengoptimalkan potensi kreatif karyawan mereka.

6.3 Peran Komitmen Kerja

Hasil dari dua hipotesis pertama dalam penelitian ini memberikan dukungan yang kuat terhadap pandangan bahwa komitmen kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kreativitas karyawan. Artinya, terdapat pengaruh tidak langsung dari strategi manajemen SDM terhadap tingkat kreativitas karyawan melalui mediator komitmen kerja.

Konsep komitmen kerja mengacu pada tingkat keterikatan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Dalam penelitian ini, komitmen kerja dilihat sebagai perantara yang menghubungkan strategi manajemen SDM dengan kreativitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa ketika karyawan merasa terlibat secara emosional dengan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif.

Temuan ini juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur yang ada. Sebelumnya, penelitian telah mempertimbangkan komitmen kerja sebagai variabel mediasi

dalam hubungan antara iklim kerja dan kinerja karyawan (Lee dkk., 2017). Namun, penelitian ini memperluas pemahaman kita dengan menghubungkan komitmen kerja sebagai mediator antara strategi manajemen SDM yang efektif dan kreativitas karyawan.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa strategi manajemen SDM yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan komitmen kerja karyawan terhadap organisasi tersebut. Ketika karyawan merasa dihargai, diberikan kesempatan untuk berkembang, dan merasa terlibat dalam pengambilan keputusan, hal ini secara positif memengaruhi tingkat keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Dalam konteks ini, komitmen kerja yang tinggi dapat menjadi pendorong penting bagi karyawan untuk mengekspresikan kreativitas mereka dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana strategi manajemen SDM yang efektif dapat secara tidak langsung memengaruhi kreativitas karyawan melalui komitmen kerja. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung komitmen kerja karyawan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kreativitas di tempat kerja.

Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat memberikan panduan bagi manajer dan pemimpin organisasi dalam merancang kebijakan SDM yang lebih efektif. Mereka dapat lebih fokus pada aspek-aspek yang memengaruhi komitmen kerja karyawan, seperti pengembangan karyawan, pengakuan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan cara ini, mereka dapat menciptakan lingkungan yang merangsang komitmen kerja yang lebih tinggi dan, oleh karena itu, meningkatkan kreativitas karyawan.

Namun, perlu diingat bahwa komitmen kerja hanya salah satu faktor yang dapat memengaruhi kreativitas karyawan. Masih banyak faktor lain seperti motivasi intrinsik, dukungan tim, dan budaya organisasi yang juga berperan penting dalam mendorong kreativitas. Oleh karena itu, penting untuk memahami kompleksitas hubungan antara strategi manajemen SDM, komitmen kerja, dan kreativitas dengan lebih mendalam.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang bagaimana strategi manajemen SDM yang efektif dapat memengaruhi kreativitas karyawan melalui mediator komitmen kerja. Hal ini memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas, yang pada gilirannya dapat membawa dampak positif pada inovasi dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki implikasi penting bagi manajemen SDM dan praktik bisnis yang berorientasi pada pengembangan karyawan dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan.

6.4 Peran Otonomi Kerja

Penemuan mengenai peran otonomi kerja sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen kerja dan kreativitas karyawan adalah hasil yang sangat penting dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa otonomi kerja memiliki peran yang signifikan dalam memperkuat hubungan positif antara komitmen kerja karyawan terhadap organisasi dan kemampuan mereka untuk menciptakan ide-ide kreatif.

Otonomi kerja merujuk pada tingkat kebebasan dan kewenangan yang diberikan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Temuan ini

sejalan dengan literatur masa lalu yang telah menggarisbawahi peran penting otonomi dalam meningkatkan kreativitas individu, seperti yang disebutkan oleh Mumford et al. (2002). Otonomi ini memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan sendiri, mengatur pekerjaan mereka, dan mengelola waktu mereka dengan lebih mandiri.

Ketika karyawan merasa memiliki otonomi yang cukup dalam bekerja, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Rasa puas diri ini merupakan hasil dari tanggung jawab yang sebanding dengan wewenang yang mereka miliki. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kendali atas pekerjaan mereka cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi.

Selain itu, otonomi kerja juga dapat mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif sendiri dalam mencari solusi, menghasilkan ide-ide baru, dan berkontribusi pada inovasi dalam organisasi. Mereka merasa memiliki kebebasan untuk bereksperimen, mengambil risiko yang diperlukan, dan menciptakan solusi yang lebih kreatif. Rasa kebebasan ini secara bertahap dapat meningkatkan kemampuan dan kreativitas mereka, seperti yang ditemukan dalam penelitian Lehmann-Willenbrock dkk. (2012). Inilah yang membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Dalam praktiknya, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana mereka dapat memberikan otonomi yang sehat kepada karyawan. Ini dapat mencakup memberikan lebih banyak kebebasan dalam mengatur waktu kerja, memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide-ide mereka

sendiri, dan memberikan wewenang yang sesuai untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara kreatif dan inovatif.

Selain peran otonomi kerja, penelitian ini juga mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara strategi manajemen manajemen sumber daya manusia (SDM) dan tingkat kreativitas karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi manajemen SDM yang lebih baik dalam suatu organisasi memiliki dampak langsung yang positif pada kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif.

Strategi manajemen SDM yang efektif mencakup berbagai aspek seperti pengembangan karyawan, penilaian kinerja yang adil, dukungan dalam pengembangan karir, dan komunikasi yang terbuka. Ketika organisasi menerapkan strategi manajemen SDM yang baik, karyawan cenderung merasa dihargai dan terlibat dengan lebih baik dalam pekerjaan mereka. Pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif juga dapat memberikan dorongan motivasi bagi karyawan untuk berpikir secara kreatif, berbagi ide, dan mencari solusi inovatif.

Hasil ini juga mendukung temuan-temuan dalam penelitian sebelumnya, seperti yang telah dijelaskan dalam penelitian oleh Foss dkk (2011). Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan pentingnya strategi manajemen SDM yang efektif sebagai salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas karyawan.

Secara keseluruhan, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa otonomi kerja dan strategi manajemen SDM yang baik memiliki peran penting dalam meningkatkan

kreativitas karyawan dalam organisasi. Organisasi yang memahami pentingnya memberikan otonomi yang sehat kepada karyawan dan menerapkan strategi manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberhasilan jangka panjang baik untuk karyawan maupun organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus berupaya meningkatkan faktor-faktor ini guna mencapai tingkat kreativitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

6.5 Model Strategi MSDM dan Kreativitas Karyawan

Temuan dari hipotesis terakhir dalam penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dan kreativitas kerja. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa strategi manajemen SDM yang baik memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas kerja. Artinya, strategi manajemen SDM yang efektif dapat secara langsung memengaruhi kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide kreatif.

Penting untuk mencermati bagaimana strategi manajemen SDM yang efektif dapat memengaruhi kreativitas karyawan. Strategi manajemen SDM yang baik mencakup berbagai aspek, seperti pengembangan karyawan, penilaian kinerja yang adil, dukungan dalam pengembangan karir, dan komunikasi yang terbuka. Ketika organisasi menerapkan strategi manajemen SDM yang mendukung perkembangan karyawan, karyawan cenderung merasa lebih dihargai, didukung, dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan-temuan dalam penelitian sebelumnya, seperti yang dijelaskan dalam penelitian oleh Foss dkk (2011). Penelitian-penelitian tersebut juga telah memverifikasi adanya hubungan yang signifikan

antara strategi manajemen SDM yang efektif dan tingkat kreativitas karyawan. Ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM yang baik dapat memberikan dampak positif pada sikap dan perilaku karyawan terkait dengan kreativitas.

Pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dalam mengembangkan keterampilan dan potensi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara kreatif. Mereka merasa memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, yang pada gilirannya memengaruhi sikap mereka terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu, pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif juga dapat memotivasi karyawan untuk berbagi ide-ide baru, berkolaborasi dengan rekan-rekan kerja, dan mencari solusi inovatif untuk tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan inovasi dan daya saingnya di pasar.

Dalam pelaksanaan strategi manajemen SDM harus memperhatikan bagaimana pimpinan bank dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan strategi manajemen SDM dalam organisasi perbankan nasional. Ini dapat mencakup pengembangan program pelatihan dan pengembangan karyawan, penerapan proses penilaian kinerja yang adil, dan mendorong komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas karyawan.

Dalam konteks ini, penelitian ini memberikan panduan berharga bagi manajer dan pemimpin organisasi. Mereka dapat memahami pentingnya pelaksanaan strategi manajemen SDM yang efektif sebagai salah satu faktor kunci

dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas. Manajer juga dapat memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengembangan SDM dan mengambil bagian dalam inisiatif yang mendorong inovasi.

Secara keseluruhan, temuan dalam hipotesis terakhir penelitian ini menggarisbawahi pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas karyawan. Organisasi yang memahami dan melaksanakan strategi manajemen SDM yang baik akan memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki implikasi yang signifikan dalam konteks manajemen SDM dan pengembangan sumber daya manusia.

BAB 7

PENUTUP



7.1 Simpulan

Pertama, praktik SDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan melalui perantara komitmen afektif. Ini berarti bahwa praktik SDM yang efektif dapat memengaruhi tingkat kreativitas karyawan dengan cara yang tidak langsung, yaitu melalui peningkatan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai oleh organisasi cenderung lebih komited secara afektif dan cenderung lebih kreatif dalam pekerjaan mereka.

Kedua, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas mereka. Ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja cenderung lebih mungkin menghasilkan ide-ide kreatif. Komitmen afektif mencerminkan tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, dan tingkat komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Ketiga, penelitian ini juga menemukan bahwa otonomi kerja bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara komitmen afektif dan kreativitas karyawan. Otonomi kerja dapat memperkuat hubungan antara komitmen afektif dan kreativitas karyawan. Ini mengartikan bahwa ketika karyawan memiliki tingkat otonomi yang lebih besar dalam melaksanakan tugas mereka, hubungan antara komitmen

afektif dan kreativitas mereka menjadi lebih kuat. Otonomi kerja memungkinkan karyawan untuk mengambil inisiatif, mencari solusi inovatif, dan berkontribusi secara kreatif dalam lingkungan kerja.

Dengan demikian, kesimpulan utama dari penelitian ini adalah bahwa organisasi, khususnya hotel, dapat meningkatkan kreativitas karyawan dengan cara meningkatkan praktik SDM yang efektif, memperkuat komitmen afektif karyawan, dan memberikan tingkat otonomi yang memadai kepada karyawan dalam melaksanakan tugas mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, organisasi dapat lebih baik bersaing dalam industri hotel yang kompetitif dan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan lebih baik.

Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi pada literatur terkait manajemen sumber daya manusia dan kreativitas di tempat kerja. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya faktor-faktor seperti komitmen afektif dan otonomi kerja dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara kreatif. Oleh karena itu, penelitian ini dapat menjadi referensi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan kreativitas karyawan mereka dan mencapai keunggulan kompetitif dalam bisnis.

Kesimpulannya, penelitian ini menguji hubungan antara praktik SDM, komitmen afektif, otonomi kerja, dan kreativitas karyawan dalam satu model terintegrasi. Ditemukan bahwa praktik SDM memiliki hubungan positif yang kuat dengan kreativitas karyawan melalui komitmen afektif. Oleh karena itu penelitian ini menyimpulkan bahwa meningkatkan tingkat komitmen karyawan dapat meningkatkan kreativitas karyawan hotel karena memotivasi karyawan untuk

memberikan lebih banyak perhatian, kepedulian dan dukungan kepada nasabahnya.

7.2 Implikasi Teoritis dan Praktis

Temuan penelitian ini mencakup beberapa implikasi praktis bagi manajer hotel untuk mengembangkan kreativitas di tempat kerja. Penggunaan serangkaian teknik seperti pelatihan berkelanjutan, sistem penghargaan berbasis kinerja, cara komunikasi inovatif, dan keterlibatan karyawan dalam proses organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang benar-benar baru, yang pada gilirannya akan membantu meningkatkan kreativitas individu. Seperti halnya kepemimpinan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan yang tepat, pikiran kreatif dapat diciptakan dengan memberikan masukan-masukan yang diperlukan untuk rangsangan pikiran manusia.

Kondisi pertama dan terpenting untuk melatih kreativitas adalah karyawan yang reseptif dan tetap berada dalam mode pembelajaran untuk menghasilkan ide. Pelatihan, baik perilaku maupun teknis, sangat penting untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Beberapa pelatihan kreativitas yang disarankan oleh peneliti (Groyecka-Bernard dkk. 2021) adalah sesi imajinasi yang digunakan untuk mengembangkan pemikiran karyawan untuk memperkuat daya imajinasinya; pelatihan berpikir divergen yang bertujuan untuk mendiversifikasi daya pikirnya, bukan terpaku pada satu hal; teknik pemecahan masalah yang kreatif di mana karyawan dapat menghasilkan ide-ide alternatif dan dapat mencapai solusi yang paling sesuai serta pelatihan kreativitas keterampilan verbal; dan pelatihan kepribadian yang akan membantu membentuk kepribadian karyawan.

Manajer hotel perlu merencanakan sesi konseling tatap muka di mana karyawan dan supervisor mereka dapat

mendiskusikan masalah (Groyecka-Bernard dkk. 2021) dan menghasilkan solusi kreatif. Pelatihan tidak hanya merupakan proses yang berkesinambungan tetapi sering dianggap sebagai obat mujarab bagi permasalahan organisasi. Namun apapun isi program pelatihannya, jika tidak dilandasi prinsip-prinsip pembelajaran dan tidak digunakan secara terus-menerus maka tidak akan membuahkan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, pelatihan di perhotelan, khususnya di India, harus berkelas dunia dan didasarkan pada kebutuhan pelatihan karyawan yang teridentifikasi.

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kreativitas, karena hal ini dapat mengembangkan rasa memiliki di antara karyawan. Mereka harus didorong untuk mengemukakan ide dan saran kreatif, yang jika diterapkan, akan menunjukkan kepada karyawan bahwa saran mereka berharga bagi manajemen, yang pada gilirannya akan meningkatkan tingkat komitmen mereka. Sebuah studi yang dilakukan oleh Garg dan Dhar (2014) juga melaporkan fenomena ini dalam konteks hotel di India. Memperkuat pendekatan pengelolaan ini akan menghasilkan ide-ide yang baik dan kreatif; hal ini juga akan memberi organisasi keunggulan kompetitif. Persaingan intra-organisasi dalam menghasilkan ide dan saran adalah cara lain untuk membangun kumpulan ide-ide baru, yang dapat diterapkan oleh manajemen di tingkat organisasi. Hal ini akan membantu dalam membangun lingkungan kreatif dalam organisasi perhotelan.

Manajer dapat menggunakan kotak ide yang ditempatkan di dalam lingkungan organisasi sehingga setiap karyawan, termasuk mereka yang biasanya ragu untuk menyampaikan pandangannya di depan umum, mempunyai kesempatan untuk menyampaikan idenya ke dalam kotak

saran. Kebijakan pintu terbuka akan sangat berguna untuk memungkinkan karyawan berinteraksi langsung dengan manajemen dan mengemukakan ide-ide baru. Manajemen juga dapat mengadakan pertemuan mingguan untuk seluruh karyawan dan supervisor mereka untuk membahas permasalahan departemen dan menemukan solusi inovatif untuk setiap masalah atau tantangan. Inisiatif ini akan memperkuat perilaku yang benar dan memotivasi karyawan untuk menghasilkan dan berbagi ide dan saran baru. Kebijakan dapat dirancang untuk memberi penghargaan kepada karyawan yang sering mengemukakan ide-ide inovatif. Pengakuan atas dasar “saran terbaik” diterapkan dan penghargaan seperti “karyawan kreatif bulan ini” atas penyampaian saran individu dalam jumlah minimum juga dapat memberikan insentif kepada karyawan untuk memunculkan ide-ide baru dan berpartisipasi dalam ide-ide tersebut. kegiatan. Alhasil, komunikasi antara manajer dan bawahannya juga akan semakin diperkuat.

Sistem penghargaan dalam organisasi perhotelan harus berbasis kinerja dan kinerja harus diukur melalui cara yang transparan. Imbalan yang adil yang diberikan kepada karyawan secara terus menerus dan transparan akan sangat membantu dalam menumbuhkan kepercayaan antara karyawan (Dhar, 2015) dan pemberi kerja serta akan memotivasi karyawan untuk melatih kreativitasnya.

Penyelesaian keluhan secara dini atas setiap masalah yang dialami karyawan mereka merasa didengarkan oleh manajemen, sehingga membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memotivasi mereka untuk menjalankan komitmen organisasi. Selain itu, karyawan harus diperlakukan sebagai bagian integral dari organisasi oleh manajer langsung mereka, yang harus memanfaatkan rasa

memiliki yang tinggi dari karyawan untuk mendorong mereka menghasilkan solusi kreatif untuk masalah rutin mereka. Penelitian sebelumnya (Garg dan Dhar, 2014) telah menyoroti bahwa perasaan memiliki di antara karyawan secara intrinsik memotivasi mereka untuk memunculkan ide-ide inovatif. Mempekerjakan tenaga kerja yang segar dan berbakat akan membawa ide-ide baru bagi organisasi dengan menyuntikkan kreativitas dalam lingkungan kerja. Mempertahankan keseimbangan yang tepat antara talenta berpengalaman dan segar sangat penting dalam industri perhotelan, sehingga seiring dengan ide-ide kreatif, organisasi dapat memperoleh manfaat dari pengalaman karyawan yang lebih tua. Demikian pula, proyek lintas fungsi dan rotasi pekerjaan, yang belum terjadi di industri perhotelan di India (Garg dan Dhar, 2014), dapat memberikan tantangan baru yang diperlukan untuk memfasilitasi lingkungan kerja yang kreatif melalui penghapusan kebosanan karyawan. timbul dari terus-menerus bekerja dalam satu peran pekerjaan. Kreativitas dipromosikan ketika komitmen dan otonomi kerja meningkat. Mengingat hal ini, supervisor perlu menilai peran pekerjaan, mendesain ulang peran tersebut jika diperlukan, dan mengkomunikasikan peran dan tanggung jawab dengan cara yang paling pengaruhtif. Selain itu, organisasi perhotelan perlu menyediakan lingkungan yang aman dan mendukung di mana karyawan memiliki kebebasan dan wewenang untuk bertindak dengan cara non-konvensional untuk memberikan nilai pelanggan dimana jika hasilnya tidak positif, mereka tidak akan takut akan hukuman apa pun. Manajer hotel juga perlu menunjukkan kepedulian individu dan mendorong karyawannya menggunakan komunikasi yang tepat guna mengikat potensi kreatif mereka.

Kebanyakan organisasi di zaman sekarang gagal menggunakan praktik SDM yang berbeda secara saling melengkapi sehingga mereka berfungsi sebagai subsistem dari sistem yang lebih luas, yaitu HRM. Pengusaha perlu mengingat bahwa Praktik SDM tidak berdiri sendiri satu sama lain; semuanya perlu bekerja dalam koordinasi satu sama lain. Segala praktik terkait dukungan (seperti yang dibahas sebelumnya, yang ditawarkan oleh organisasi, tidak boleh bersifat umum, melainkan harus didasarkan pada kebutuhan karyawan seperti yang diusulkan oleh Sharma dan Dhar (2016).. Pengembangan dan promosi kesejahteraan- program terkait dapat membangun kepercayaan diri karyawan. Oleh karena itu, pelatihan, pengukuran kinerja, penghargaan, komunikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen, penyelesaian keluhan karyawan dan praktik serupa lainnya harus diarahkan pada retensi dan kepuasan karyawan.

7.3 Keterbatasan Penelitian

Seperti penelitian lainnya, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu digarisbawahi. Pertama, data hanya dikumpulkan dari sampel bank swasta di Jakarta, Indonesia. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mungkin perlu dilakukan untuk menguji model yang diselidiki dalam penelitian saat ini di industri jasa lain seperti call center, agen perjalanan, perhotelan, dan maskapai penerbangan. Selain itu penelitian ini juga kekurangan wawasan kualitatif mengenai berbagai faktor yang mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan kreativitas di industri perbankan Indonesia. Respon gender tidak merata, responden laki-laki sebanyak 79,5% dan responden perempuan hanya 20,5%. Hal ini membuat hasil tersebut kurang sesuai untuk industri dan wilayah lain yang proporsi pekerja perempuan lebih tinggi

dibandingkan pekerja laki-laki. Penelitian di masa depan harus mengeksplorasi model lain yang mempengaruhi perilaku karyawan lebih kreatif. Selain itu, selain menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kreativitas karyawan, penting juga untuk mengkaji hasil kreativitas karyawan dalam konteks industri perhotelan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Acar, O. A., Tarakci, M., & Knippenberg, D. van. (2018). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, XX(X), 1–26. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Afsar, B., & Masood, M. (2018). Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy, Trust in Supervisor, Uncertainty Avoidance, and Innovative Work Behavior of Nurses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 1–26. <https://doi.org/10.1177/0021886317711891>
- Alansaari, O. I. A., Yusoff, R. B. M. D., & Ismail, F. B. (2019). The mediating effect of employee commitment on recruitment process towards organizational performance in uae organizations. *Management Science Letters*, 9(1), 169–182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.007>
- Alikaj, A. (2020). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 23(3), 121–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *Journal of Creative Behavior*, 46(1),

- 3–15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Baron, R. M., & Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1007/BF02512353>
- Basadur, M., Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (2009). Individual problem-solving styles and attitudes toward divergent thinking before and after training. *Creativity Research Journal*, 3(1), 22–32. <https://doi.org/http://www.tandfonline.com/loi/hcrj20> Individual
- Blauth, M., Mauer, R., & Brettel, M. (2014). Fostering Creativity in New Product Development through Entrepreneurial Decision Making. *Creative and Innovation Management*, 23(4), 495–509.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34–67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2016). Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.

- <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Browning, T. R., Fricke, E., & Negele, H. (2006). Key Concepts in Modeling Product Development Processes *. *Systems Engineering*, 9(2), 104–128. <https://doi.org/10.1002/sys.20047>
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>
- Çekmecelioglu, H. G., & Günsel, A. (2011). Promoting creativity among employees of mature industries: The effects of autonomy and role stress on creative behaviors and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 889–895. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.020>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chen, Y., Zhou, X., & Klyver, K. (2019). Collective Efficacy: Linking Paternalistic Leadership to Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587–603. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Çokpekin, Ö., & Knudsen, M. P. (2012). Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation? *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 304–314. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00649.x>

- Collin, K., Lemmetty, S., & Riivari, E. (2020). Human resource development practices supporting creativity in Finnish growth organizations. *International Journal of Training and Development*, *12*(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12199>
- Cromwell, J. R. (2018). Further Unpacking Creativity with A Problem-Space Theory of Creativity and Constraint. *Academy of Management Proceedings*, *125*(1), 123–138. <https://doi.org/doi:10.5465/ambpp.2018.119>
10.5465/ambpp.2018.119
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees : The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, *46*, 419–430. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.08.001>
- Foss, N. J., Laursen, K., & Pedersen, T. (2011). Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices. *Organization Science*, *22*(4), 980–999. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584>
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress , LMX and perceived organizational support on service quality : Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *21*, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When Openness to Experience and Conscientiousness Are Related to Creative Behavior : An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology*,

- 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.513>
- Groyecka-Bernard, A., Karwowski, M., & Sorokowski, P. (2021). No Title. *Thinking Skills and Creativity*, 39(1), 128–238.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects. *Report No. 4, Yale University, Department of Administration Science, New Haven, CT., 1.*
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory Related papers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Haneda, S., & Ito, K. (2017). Organizational and human resource management and innovation : Which management practices are linked to product and / or process innovation ? *Research Policy*, 47(1), 194–208. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.10.008>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publication.
- Henkin, A. B., & Holliman, S. L. (2009). for Innovation , and Participation. *Urban Education*, 44(2), 160–180. <https://doi.org/10.1177/0042085907312548>
- Hirudayaraj, M., & Matić, J. (2021). Leveraging Human Resource Development Practice to Enhance Organizational Creativity : A Multilevel Conceptual Model. *Human Resource Development Review*, 20(2), 172 –206. <https://doi.org/10.1177/1534484321992476>
- Jada, U. R., Mukhopadhyay, S., & Titiyal, R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior : a moderated mediation examination. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 915–930. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0533>
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership,

- organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 15(1), 102–121. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2018-0029>
- Jaiswal, D., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202035>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2017). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 2–21.
- Joo, B. B., Yang, B., & Mclean, G. N. (2014). Employee creativity: the effects of perceived learning culture, leader– member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17(3), 297–317. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.896126>
- Kallio, T. J., Annika, K. K., Blomberg, J., Kallio, T. J., Kallio, K., & Blomberg, A. J. (2015). Physical space , culture and organisational creativity – a longitudinal study. *Facilities*, 33(5–6), 389–411. <https://doi.org/10.1108/F-09-2013-0074>
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (2012). Creativity. In *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00021-5>
- Kwan, L. Y., Leung, A. K., & Liou, S. (2018). Culture , Creativity , and Innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 49(2), 165 –170. <https://doi.org/10.1177/0022022117753306>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior : Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 12(5), 1–10. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>

- Lehmann-Willenbrock, N., Lei, Z., & Kauffeld, S. (2012). Appreciating age diversity and German nurse well-being and commitment: Co-worker trust as the mediator. *Nursing and Health Sciences*, *14*(2), 213–220. <https://doi.org/10.1111/j.1442-2018.2012.00681.x>
- Leung, K., & Wang, J. I. E. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, *36*, 1008–1025. <https://doi.org/10.1002/job>
- Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes It All: A Model of Timelessness for the Experience. *Academy of Management Review*, *26*(4), 548–565. <https://doi.org/10.2307/3560241>
- Malik, A., Froese, F. J., & Sharma, P. (2020). Role of HRM in knowledge integration: Towards a conceptual framework. *Journal of Business Research*, *109*(January), 524–535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.029>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 78, Issue 4, pp. 538–551).
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*, *9*(4), 399–417. <https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, *13*(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nagarajan, R., Patrick, C. F., Tracey, S., & Ron, S. (2005). Determinants Of Innovative Work Behaviour: Development And Test Of An Integrated Model. *Creativity and Innovation*

- Management*, 14(2), 142–150.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=878076761%7B&%7DFmt=7%7B&%7DclientId=1917%7B&%7DRQT=309%7B&%7DVName=PQD>
- Noor, J. (2013). The Factors of Strategic Leadership on Commitment: An Empirical Banking in Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 6(3), 185–194. <https://doi.org/10.21632/irjbs.6.3.185-194>
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Prenadamedia Group.
- Noor, J., Baenuri, E., Soleh, & Sutisna, A. J. (2020). Praktik Rekrutmen Dan Seleksi: Studi Kasus Mitra Sensus Badan Pusat Statistik. *Jurnal Management*, 17(2), 115–129.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity : Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Post, M. W. (2016). What to Do with “moderate” Reliability and Validity Coefficients? *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 97(7), 1051–1052. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.04.001>
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capita. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 3149–317. <https://doi.org/doi:10.1080/09585192.2016.1155163>
 10.1080/09585192.2016.1155163
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity : the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*,

- 25(3), 395–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Sha, M., Lei, Z., Song, X., & Islam, N. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2016). Creativity and the management of technology: Balancing creativity and standardization. *Production and Operations Management*, 26(4), 605–616. <https://doi.org/10.1111/poms.12639>
- Shalley, C. E., & Perry-smith, J. E. (2001). Effects of Social-Psychological Factors on Creative Performance : The Role of Informational and Controlling Expected Evaluation and Modeling Experience. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 1–22. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161–182. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. *Global Business Review*, 16(5), 772–784. <https://doi.org/10.1177/0972150915591435>
- Solnet, D., Golubovskaya, M., Snyder, H., & Liberman, O. (2020). Employee wellness on the frontline: an interactional psychology perspective. *Journal of Service Management*, 31(5), 939–952. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2019-0377>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support.

- Management Research Review*, 41(1), 113–132.
<https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Sutisna, A. J., & Noor, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 283–292. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.283>
- Thompson, N. A. (2018). Imagination and Creativity in Organizations. *Organization Studies*, 39(2–3), 229–250. <https://doi.org/10.1177/0170840617736939>
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Weiss, S., Steger, D., Kaur, Y., Hildebrandt, A., Schroeders, U., & Wilhelm, O. (2020). On the Trail of Creativity: Dimensionality of Divergent Thinking and Its Relation With Cognitive Abilities, Personality, and Insight. *European Journal Of Personality*, 20(1), 1–22. <https://doi.org/10.1002/per.2288>
- Werner, J. M. (2018). Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So What Is It? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 127–139. <https://doi.org/1002/hrdq.21188>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of creativity. *ETC: A Review of General Semantics*, 18(2), 293–321.
- Zhang, W., Jex, M., Peng, Y., & Wang, D. (2016). Exploring the Effects of Job Autonomy on Engagement and Creativity: The Moderating Role of Performance Pressure and Learning Goal Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 32, 235–251. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9453-x>
- 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)

LAMPIRAN

Pernyataan dan Skala

Praktik Sumber Daya Manusia (Aboramadan dkk., 2020)

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini.					
2	Saya benar-benar merasa seolah-olah permasalahan organisasi ini adalah permasalahan saya sendiri.					
3	Saya tidak merasakan rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya. (R)					
4	Saya tidak merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi ini. (R)					
5	Saya tidak merasa menjadi “bagian dari keluarga” di organisasi saya. (R)					
6	Organisasi ini mempunyai arti pribadi yang besar bagi saya.					
7	Berganti profesi sebagai banker sekarang pasti sulit untuk saya lakukan.					
8	Akan sangat mahal bagi saya untuk mengubah profesi saya sekarang.					

Komitmen Kerja (Meyer, 1993; (Noor dkk.,2020).

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini.					
2	Saya benar-benar merasa seolah-olah permasalahan organisasi ini adalah permasalahan saya sendiri.					
3	Saya tidak merasakan rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya. (R)					
4	Saya tidak merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi ini. (R)					
5	Saya tidak merasa menjadi “bagian dari keluarga” di organisasi saya. (R)					
6	Organisasi ini mempunyai arti pribadi yang besar bagi saya.					
7	Berganti profesi sebagai banker sekarang pasti sulit untuk saya lakukan.					
8	Akan sangat mahal bagi saya untuk mengubah profesi saya sekarang.					

Otonomi Kerja (Hackman dan Oldham,1976)

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya senang menghabiskan sisa karier saya dengan organisasi ini.					
2	Saya benar-benar merasa seolah-olah permasalahan organisasi ini adalah permasalahan saya sendiri.					
3	Saya tidak merasakan rasa “memiliki” yang kuat terhadap organisasi saya. (R)					
4	Saya tidak merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi ini. (R)					
5	Saya tidak merasa menjadi “bagian dari keluarga” di organisasi saya. (R)					
6	Organisasi ini mempunyai arti pribadi yang besar bagi saya.					
7	Berganti profesi sebagai banker sekarang pasti sulit untuk saya lakukan.					
8	Akan sangat mahal bagi saya untuk mengubah profesi saya sekarang.					

Kreativitas Karyawan (George dan Zhou, 2001; Oldham dan Cummings,1996).

No	Pernyataan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya menyarankan cara-cara baru untuk mencapai tujuan atau sasaran.					
2	Saya munculkan ide-ide baru dan praktis untuk meningkatkan kinerja.					
3	Saya mempromosikan dan memperjuangkan ide kepada orang lain.					
4	Saya menunjukkan kreativitas dalam pekerjaan ketika diberi kesempatan.					
5	Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide baru.					
6	Saya datang dengan solusi kreatif untuk masalah.					
7	Saya sering kali memiliki ide-ide baru dan inovatif.					
8	Saya sering kali memiliki pendekatan baru terhadap masalah.					

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Juliansyah Noor (Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta) adalah associate profesor manajemen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas La Tansa Mashiro. Minat penelitiannya saat ini mencakup praktik manajemen sumber daya manusia karyawan dan perbedaan lintas budaya dalam kepemimpinan dan perilaku manajerial.