

## Hubungan *Knowledge-Sharing* dan Kreativitas Karyawan: Peran Budaya Organisasi Pembelajaran sebagai Moderator

Sarah Marua<sup>1</sup>, Arum Etikariena<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

email: \*<sup>1</sup>sarah.hafsah@ui.ac.id, \*<sup>2</sup>arum.etikariena@ui.ac.id

### Abstrak

#### Artikel INFO

Diterima: 14 Januari 2021  
Direvisi: 04 Maret 2021  
Disetujui: 20 Agustus 2021

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.12004>

Penelitian ini dilakukan untuk melihat peran budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator dalam hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan. Penelitian menggunakan metode kuantitatif *cross-sectional* dan 166 sampel diambil dari berbagai organisasi yang bergerak di industri kreatif di Indonesia. Terdapat lima variabel kontrol yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan sistem kerja dalam penelitian ini. Metode analisis menggunakan *moderation regression analysis* oleh Hayes (2017) dan *harman's single factor test* untuk menguji *common method bias*. Alat ukur yang digunakan adalah *knowledge-sharing* yang terdiri dari 8 item ( $\alpha = 0,689$ ), budaya organisasi pembelajaran dengan 7 item ( $\alpha = 0,894$ ) dan kreativitas karyawan sebanyak 4 item ( $\alpha = 0,818$ ). Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi pembelajaran terhadap hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas ( $p = 0,6682, p > 0,005$ ). Penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan alat ukur lain yang dapat menangkap konstruk budaya organisasi pembelajaran, sampel penelitian pada satu organisasi sehingga karyawan dapat memberikan pandangan mengenai budaya organisasinya dengan lebih baik, dan faktor-faktor lain dalam pengembangan kreativitas karyawan seperti variabel-variabel lain menjadi moderator.

Kata-kata kunci: Knowledge-sharing, Budaya Organisasi Pembelajaran, Kreativitas Karyawan

## Linking Knowledge-Sharing and Employee Creativity: The Role of Organizational Learning Culture as a Moderator

### Abstract

This research aims to determine the moderation role of organizational learning culture on the relationship between knowledge-sharing and employee creativity. Quantitative cross-sectional methods were used for this study and 166 samples were gathered from various organizations in creative industry in Indonesia. There were 5 control variables in this study: gender, age, education, tenure, and work system. The analysis method for this study were a moderation regression analysis by Hayes and harman's single factor to test common method bias. The instruments used for this research were knowledge-sharing with 8 items ( $\alpha = 0,689$ ), organizational learning culture with 7 items ( $\alpha = 0,894$ ), and employee creativity with 4 items ( $\alpha = 0,818$ ). The result of this research showed that organizational learning culture does not have a significant effect on the relationship between knowledge-sharing and creativity ( $p = 0,6682, p > 0,005$ ). Future research should consider other instruments to capture the dimensions of organizational learning culture, one organization as the participant in the study to give their perspectives of their organizational culture, and other factors to develop employee creativity in organization such as other variables as moderators.

Keywords: Knowledge-Sharing, Organizational Learning Culture, Employee Creativity

### Pendahuluan

Kreativitas karyawan dalam organisasi merupakan salah satu acuan apakah organisasi tersebut dapat memberikan performa

dan kesuksesan yang diinginkan karena kreativitas dianggap dapat menjadi keuntungan kompetitif bagi suatu perusahaan (Anderson dkk., 2014; Elidemir dkk., 2020;

Lee dkk., 2019). Menurut Amabile (1988), kreativitas adalah pembuatan ide yang baru dan berguna untuk proses, prosedur, dan juga produk yang dilakukan dengan sengaja (Amabile, 1988; George & Zhou, 2001; Shalley dkk., 2004; Zhou, 1998). Dengan adanya kreativitas, maka ide tersebut dapat diimplementasikan untuk menjadi tahap pertama dalam inovasi (Amabile dkk., 1996). Ide-ide tersebut dianggap berguna ketika memiliki potensi secara langsung atau tidak langsung pada organisasi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang (Mumford & Gustafson, 1988; Shalley dkk., 2004). Kreativitas karyawan memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi (Bhatti dkk., 2011; Elidemir dkk., 2020; Lee dkk., 2019). Meskipun banyak keuntungan yang didapatkan dari kreativitas, tetapi pada kenyataannya mencari solusi dari masalah organisasi dapat menjadi tantangan karena masih adanya hambatan-hambatan seperti dalam proses *knowledge-sharing* yang menjadi *antecedents* dari kreativitas karyawan (De Clercq & Pereira, 2020).

*Knowledge* atau ilmu merupakan sumber daya organisasi yang menjadi alasan dari kesuksesan strategi organisasi dengan adanya keuntungan kompetitif (Bhatti dkk., 2011; Wang & Noe, 2010). Karena pentingnya ilmu untuk kesuksesan organisasi, hal ini menjadikan *knowledge management* sebagai salah satu bagian penting dalam penelitian di bidang bisnis (Bhatti dkk., 2011). Salah satu bagian dari *knowledge management* adalah menggunakan sumber daya tersebut dengan cara *knowledge-sharing* (Bhatti dkk., 2011). *Knowledge-sharing* merujuk pada cara karyawan berbagi informasi dan mengetahui cara untuk membantu maupun berkolaborasi untuk menyelesaikan masalah, membuat ide baru, hingga mengimplementasikan aturan dan prosedur (Cummings, 2004; Wang & Noe, 2010). *Knowledge-sharing* dapat dilakukan dengan cara *face to face* atau menggunakan teknologi secara *virtual* (Panahi dkk., 2013; Scheibe & Gupta, 2017). Dengan adanya *knowledge-sharing*, maka karyawan dapat saling berkontribusi dalam

proses untuk menghasilkan ide baru dan berguna yang menjadi patokan dari kreativitas karyawan (Wang & Noe, 2010; Zhang dkk., 2020). Jika *knowledge-sharing* gagal dilakukan dapat mengakibatkan hambatan pada proses kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan pentingnya untuk meneliti *knowledge-sharing* sebagai *antecedents* dari kreativitas karyawan (Wang & Noe, 2010). *Knowledge-sharing* saja tidak akan memastikan peningkatan kreativitas dalam organisasi (De Clercq & Pereira, 2020; Floyd, S. W.; Lane, 2000; Kankanhalli dkk., 2005). Meskipun demikian, baru beberapa penelitian telah dilakukan untuk mencari faktor yang menguatkan dan melemahkan hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas (Chen dkk., 2020; De Clercq & Pereira, 2020). Padahal, *knowledge-sharing* tergantung dari berbagai faktor yaitu individu, pekerjaan, dan organisasi yang mempengaruhi tendensi perilaku *knowledge-sharing* (Amabile, T. M.; Khaire, 2008; De Clercq & Pereira, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini akan melihat dari sisi budaya organisasi yaitu bagaimana budaya organisasi pembelajaran dapat menguatkan atau melemahkan hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas.

Budaya organisasi terdiri dari berbagai nilai, simbol, perilaku, asumsi yang membangun bagaimana organisasi dapat bekerja (Hahn dkk., 2015). Salah satu bagian dari budaya organisasi adalah *organizational learning culture* yang selanjutnya akan disebut budaya organisasi pembelajaran, yaitu budaya organisasi yang mendorong *learning* dan *development* untuk meningkatkan profit perusahaan (Egan dkk., 2004; Marsick & Watkins, 2003). Garvin (1993) mendefinisikan budaya organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang ahli dalam membuat, mendapatkan, melakukan transfer ilmu, dan juga dalam memodifikasi perilakunya untuk merefleksikan ilmu dan ide baru (Garvin, 1993). Penggunaan *organizational culture* sebagai moderator cukup banyak dilakukan karena komponen ini dapat meningkatkan hasil organisasi yang positif (Hahn dkk., 2015; Joo & Shim, 2010; Tran & Pham,

2019). Hasilnya, penelitian ini mengusulkan bahwa organisasi yang memiliki budaya organisasi pembelajaran yang kuat akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam menghasilkan kreativitas karyawan. Sebaliknya, proses *knowledge-sharing* dalam organisasi akan terhambat karena organisasi dengan budaya organisasi pembelajaran lemah tidak menganggap *learning* dan *development* penting untuk mendapatkan profit.

Tujuan dari studi ini adalah untuk melihat efek dari *knowledge-sharing* terhadap kreativitas dan efek moderator dari budaya organisasi pembelajaran pada hubungan antara keduanya. Budaya organisasi pembelajaran yang tinggi akan memperkuat hubungan antara *knowledge-sharing* dengan kreativitas karyawan, sementara budaya organisasi pembelajaran yang rendah akan memperlemah hubungan *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan. Studi ini juga memberikan kontribusi dalam menggunakan budaya organisasi pembelajaran sebagai faktor kontingen dalam penelitian sehingga dapat dieksplorasi untuk penelitian selanjutnya (Hahn dkk., 2015; Joo & Shim, 2010; Tran & Pham, 2019). Kontribusi lain dalam penelitian ini adalah penggunaan teori sosial kognitif sebagai kerangka teori dalam studi mengenai *knowledge-sharing* dan kreativitas. Peran motivasi telah banyak digunakan dalam penelitian mengenai *knowledge-sharing*, meskipun demikian belum banyak studi yang menggunakan teori sosial kognitif sebagai kerangka teori sehingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut dalam menggunakan teori ini (Quigley dkk., 2007; Wang & Noe, 2010).

### **Teori Sosial Kognitif**

Teori sosial kognitif atau *social learning theory* oleh Bandura (2004) melihat dari perspektif bagaimana perilaku individu dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan juga sebaliknya. Hubungan timbal balik ini menyebabkan individu yang membagikan ilmunya dengan individu lain atau organisasi juga mendapatkan ilmu dari individu lain

dan organisasi tempatnya (Bandura, 2004; McAlister dkk., 2008; Usmanova dkk., 2020). Proses ini kemudian dapat mempengaruhi kreativitas individu yang akan menjadi hasil dari perilaku *knowledge-sharing* yang berinteraksi dengan faktor lingkungan, misalnya budaya organisasi (Ipe, 2003; McAlister dkk., 2008; Usmanova dkk., 2020; Zhang dkk., 2020).

### **Knowledge-sharing dan Kreativitas Karyawan**

Kreativitas merupakan bagian penting bagi karyawan dan organisasi. Dengan adanya kreativitas, individu dapat membuat ide-ide baru yang berguna untuk pembuatan proses, prosedur, hingga penyelesaian bagi masalah dalam organisasi (Amabile, 1988; George & Zhou, 2001; Zhou, 1998; Zhou & Shalley, 2003). Adanya ide-ide yang berpotensi untuk berguna pada organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dan secara jangka pendek ataupun secara jangka panjang, menyebabkan kreativitas dapat membuat karyawan tersebut dianggap berharga oleh organisasi dan meningkatkan performa kerjanya (Elidemir dkk., 2020; Gong dkk., 2009; Lee dkk., 2019). Kreativitas memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi, tetapi kreativitas juga dapat mengalami berbagai tantangan. Tantangan bagi kreativitas dapat terjadi dari level individu, grup, hingga level organisasi (Amabile, 1988; Anderson dkk., 2014; Shalley dkk., 2004). Salah satu perilaku yang dapat menghasilkan kreativitas tetapi juga dapat menjadi tantangan dan ada pada berbagai level adalah *knowledge-sharing* (De Clercq & Pereira, 2020; Zhang dkk., 2020).

*Knowledge-sharing* awalnya berasal dari ilmu yang dimiliki oleh individu yang kemudian dibagikan ke lingkup lebih besar seperti organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu tersebut dibuat dari hasil interaksi antara berbagai individu didalam organisasi (Ipe, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dengan adanya *knowledge-sharing*, individu dapat memiliki kesempatan belajar.

Hal ini disebabkan saat individu menjelaskan suatu ide atau ilmu, individu tersebut harus memahami ilmu tersebut secara mendalam sehingga individu tersebut harus mempelajari ilmu tersebut dengan baik (Wang & Noe, 2010; Zhang dkk., 2020). Penerima ilmu dari proses *knowledge-sharing* dapat memberikan umpan balik yang akan memperbaiki ataupun mengembangkan ide dan ilmu tersebut kepada individu yang membagi ilmu. Hal ini dapat membuat individu yang berinteraksi melihat perspektif baru, membuat pendekatan maupun ide baru dengan cara mengintegrasikan ilmu yang sudah ada (du Plessis, 2007; Lu dkk., 2006; Zhang dkk., 2020). Saat *knowledge-sharing* terjadi, permasalahan maupun inkonsistensi dapat diketahui dengan adanya diskusi. Perbedaan pendapat ini kemudian dapat memberikan kesempatan bagi individu-individu tersebut untuk mencari ide baru (Wang & Noe, 2010; Zhang dkk., 2020). Adanya *knowledge-sharing*, baik melalui komunikasi secara *face to face* maupun teknologi *virtual*, dapat meningkatkan kemampuan dan ilmu yang dimiliki pihak-pihak yang melakukan *knowledge-sharing* sehingga ide-ide kreatif baru juga dapat dibuat (Amabile, 1988; Panahi dkk., 2013; Scheibe & Gupta, 2017; Wang & Noe, 2010; Zhang dkk., 2020).

### **Peran Moderator Budaya Organisasi Pembelajaran**

Menurut teori sosial kognitif, perilaku dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang kemudian secara timbal balik mempengaruhi perilaku tersebut (Bandura, 2004). Faktor lingkungan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai, simbol, perilaku, dan asumsi yang menggerakkan bagaimana organisasi tersebut bekerja (Hahn dkk., 2015). Ada berbagai bentuk dari budaya organisasi, salah satunya adalah budaya organisasi pembelajaran yaitu budaya yang memiliki fokus terhadap *learning* dan perubahan dalam organisasi, hal ini menyebabkan organisasi tersebut ahli dalam membuat, mendapatkan, melakukan transfer ilmu dan memodifikasi perilaku

organisasi tersebut mengikuti ilmu atau *insight* yang baru (Egan dkk., 2004; Garvin, 1993; Joo & Shim, 2010; Marsick & Watkins, 2003). Dalam budaya ini, individu akan melihat perilaku yang memfasilitasi *learning* sebagai sesuatu yang akan memberikan profit dan *development* yang diinginkan. Hal ini menyebabkan individu dalam organisasi tersebut cenderung lebih bersemangat ikut serta dalam perilaku tersebut (Garvin, 1993; Marsick & Watkins, 2003; Shalley dkk., 2004). Selain itu, Pada organisasi dengan budaya organisasi pembelajaran yang tinggi, individu juga memiliki keinginan untuk belajar yang tinggi karena hal tersebut dianggap sebagai sesuatu yang berharga dalam organisasi tersebut (Egan dkk., 2004; Garvin, 1993; Marsick & Watkins, 2003). Salah satu bentuk perilaku yang dapat memfasilitasi *learning* yang nantinya akan menghasilkan kreativitas karyawan adalah *knowledge-sharing* (Shalley dkk., 2004; Wang & Noe, 2010; Zhang dkk., 2020).

Dalam konteks organisasi, *knowledge-sharing* merupakan proses ketika individu memiliki ilmu yang kemudian dibagikan kepada individu lainnya sehingga ilmu yang tadinya berada dalam level individu menjadi ilmu yang tersebar ke level organisasi dan hubungan tersebut akan terus berinteraksi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan (Hendriks, 1999; Ipe, 2003). Hal ini menunjukkan individu yang memiliki ilmu kemudian melakukan perilaku *knowledge-sharing* yang nantinya akan menyebarkan ilmu tersebut pada organisasi tempatnya berada dan kemudian akan adanya interaksi antara individu dan organisasi sehingga pada akhirnya ilmu dan ide tersebut dapat berkembang untuk menjadi ide-ide baru yang kreatif (Ipe, 2003; Shalley dkk., 2004; Zhang dkk., 2020).

Budaya organisasi pembelajaran yang kuat menyebabkan organisasi lebih tertarik untuk ikut serta dalam *knowledge-sharing* akan nantinya akan memberikan ide-ide kreatif baru yang dianggap berharga oleh organisasi. Sebaliknya, pada organisasi

dengan budaya organisasi pembelajaran yang rendah, perilaku *knowledge-sharing* yang menjadi fasilitas untuk kreativitas tidak dianggap sebagai sesuatu yang memberikan profit ataupun berharga, sehingga organisasi tersebut tidak tertarik untuk ikut serta dalam *knowledge-sharing*. Hal ini menyebabkan *knowledge-sharing* akan terhambat karena tidak adanya umpan balik dari individu lain atau organisasi yang dibutuhkan dalam membuat ide-ide kreatif baru. Hipotesis: Budaya organisasi pembelajaran menjadi moderator pada hubungan positif antara *knowledge-sharing* dengan kreativitas karyawan. Hubungan positif tersebut akan menjadi lebih kuat saat budaya organisasi pembelajaran lebih tinggi.

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif dan *cross-sectional* (Notoadmojo, 2012). Pengambilan data dilakukan secara daring untuk mempermudah penelitian untuk mengakses populasi yang lebih besar, terlebih karena adanya keterbatasan pengambilan data secara

langsung yang diakibatkan oleh *lockdown* pandemi COVID-19 (Asmara, 2020; Atalan, 2020; Lefever dkk., 2007). Partisipan diberikan *informed consent* saat penelitian dilakukan. Berdasarkan hasil dari GPower, jumlah sampel yang dibutuhkan sebesar 112 karyawan.

Sampel diambil dari karyawan yang bekerja di Indonesia yang bekerja di bidang industri kreatif yang membutuhkan kreativitas dalam pekerjaannya seperti pada perusahaan yang berhubungan dengan teknologi, seni, *advertising* hingga *publishing* (Howkins, 2001). Menurut Howkins, Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* yaitu *convenience sampling* (Etikan, 2016). Sampel yang berhasil dikumpulkan sebesar 179 karyawan dari berbagai perusahaan di Indonesia lalu kemudian disaring karena adanya *missing values* hingga tersisa 166 karyawan. Kemudian, untuk mengetahui apakah adanya *common method bias* dalam penelitian ini, dilakukan analisis statistika *harman's single factor test* yang menunjukkan hasil *variance* sebesar 34%, artinya penelitian ini bebas dari *common method bias* (Podsakoff dkk., 2003).

**Tabel 1. Demografi Sampel**

Karakteristik Demografi		F	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	81	49%
	Perempuan	85	51%
Usia	12-21 tahun	5	3%
	22-30 tahun	125	75%
	31-40 tahun	30	18%
	>40 tahun	6	4%
Status Pernikahan	Lajang	97	58%
	Menikah	69	42%
Pendidikan	SMA	8	5%
	SMK	16	10%
	D3	10	6%
	D4	4	2%
	S1	126	76%
	S2	2	1%
Masa Kerja	<2 tahun	92	56%
	3-10 tahun	67	40%
	>11 tahun	7	4%
Sistem Kerja	Fulltime WFH	16	10%
	Fulltime WFO	79	47%
	Shifting	71	43%

N = 166

Variabel kontrol dalam penelitian ini antara lain jenis kelamin (Baer & Kaufman, 2008), *tenure* dalam hitungan tahun dapat merefleksikan seberapa banyak pengalaman karyawan atas kemampuan dalam mencari penyelesaian masalah yang baru untuk masalah organisasi (Gong dkk., 2009), usia, latar belakang pendidikan serta status pernikahan karena variabel-variabel ini dapat mempengaruhi kreativitas seseorang (Farmer dkk., 2003; Jones & Weinberg, 2011; Madjar dkk., 2002; Zhang dkk., 2020).

### Pengukuran

Adatiga alat ukur dan informasi demografis yang diberikan kepada partisipan. Seluruh alat ukur kemudian diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menggunakan proses *back-to-back translate*. Skor menggunakan skala *Likert* 6 poin dengan 1 berarti 'sangat tidak setuju' dan 6 berarti 'sangat setuju'. Pilihan netral dihapus untuk mengurangi kecenderungan orang Indonesia yang memilih pilihan netral (Susianto, 1992).

Alat ukur kreativitas yang diberikan adalah skala kreativitas yang dikembangkan oleh George & Zhou (2001) dan kemudian diadaptasi oleh Hahn dkk. (2015). Ada empat *item* dengan hasil reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0,818. Contoh *item* yang digunakan adalah "Di antara rekan kerja, saya akan menjadi yang pertama atau hampir menjadi yang pertama dalam mencoba ide atau metode baru". Penggunaan asesmen secara *self-report* dipilih karena member organisasi lain tidak dapat mengobservasi seluruh perilaku kreatif dari karyawan (Shalley dkk., 2009; Zhou dkk., 2008). Alat ukur budaya organisasi pembelajaran menggunakan skala yang dibuat oleh Marsick & Watkins (2003) dan terdiri dari 7 *item* dengan reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0,894. Contoh *item* yang digunakan adalah "Organisasi kami menghargai karyawan yang berinisiatif".

Alat ukur *knowledge-sharing* yang digunakan adalah skala perilaku *knowledge-*

*sharing* oleh Lu dkk. (2006) yang terdiri dari 8 *item* dengan hasil reliabilitas *Cronbach's alpha* sebesar 0,659 pada uji coba pertama. Salah satu *item* memiliki nilai *corrected item-total correlation* 0,010. Hal ini dapat terjadi karena adanya *reversed item bias* (Suárez-Alvarez dkk., 2018; Weijters dkk., 2013). Untuk memperbaiki *item* tersebut dilakukan uji validitas melalui *expert review* dan akhirnya *item* tersebut diubah menjadi *item* positif "Saya memberitahukan keahlian kerja saya jika perusahaan memerlukan". Hasil uji reliabilitas kedua menunjukkan *Cronbach's alpha* sebesar 0,689.

### Analisa Data

Metode analisis yang dilakukan adalah uji reliabilitas, analisis demografi sampel, menguji *common method bias*, analisis hubungan variabel kontrol dengan kreativitas dari karyawan, dan juga *moderated regression analysis* oleh dengan menggunakan *software* SPSS PROCESS untuk melihat peran moderasi budaya organisasi pembelajaran diantara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan (A. Hayes, 2013).

### Hasil

Peneliti melakukan uji korelasi Pearson antara variabel kontrol dengan kreativitas karyawan. Hasil perhitungan korelasi jenis kelamin ( $r=-0.299, p=0,000$ ) memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan kreativitas karyawan menunjukkan bahwa perbedaan jenis kelamin dapat mempengaruhi kreativitas karyawan (Baer & Kaufman, 2008). Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa perempuan memiliki hubungan yang signifikan dengan kreativitas (Cheung & Lau, 2010; Kuhn & Holling, 2009). Variabel kontrol lain yaitu usia ( $r = 0,112, p=0,075$ ), status pernikahan ( $r=0,118, p=0,066$ ), tingkat pendidikan ( $r=-117, p=0,067$ ), masa kerja ( $r=0,39, p=0,308$ ), dan sistem kerja ( $r=-0,023, p=0,384$ ) tidak mempengaruhi kreativitas karyawan.

**Tabel 2. Korelasi Antar Variabel**

Variabel	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. Jenis Kelamin	1.51	.501	-	-	-	-	-	-
2. Usia	2.22	.555	-	-	-	-	-	-
3. Status Pernikahan	1.42	.494	-	-	-	-	-	-
4. Pendidikan	4.39	1.244	-	-	-	-	-	-
5. Masa Kerja	1.49	.580	-	-	-	-	-	-
6. Sistem Kerja	2.33	.646	-	-	-	-	-	-
7. Knowledge-sharing	38.61	4.970	-.288	.185	.248	-.137	.188	.049
8. Kreativitas Karyawan	17.89	3.532	-.299	.112	.118	-.117	.039	-.023

$p < .01$  (one tailed)

Uji hipotesis *moderated regression* (KS) dan kreativitas karyawan, dan peran *analysis* dilakukan menggunakan PROCESS moderator budaya organisasi pembelajaran oleh Hayes antara *knowledge-sharing* (OLC) dalam hubungan tersebut.

**Tabel 3. Hasil Model Sempel Moderator (N=166)**

	Coeff	Se	T	P	LLCI	ULCI
constant	18.2619	.2262	80.7405	.0000	17.8150	18.7089
KS	.2307	.0496	4.6536	.0000	.1327	.3287
OLC	.2019	.0415	4.8699	.0000	.1200	.2839
Int_1	-.0034	.0080	-.4295	.6682	-.0191	.0123

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan ( $b = 0,2307$ ,  $t(148) = 4.6536$ ,  $p < 0,005$ ). Budaya organisasi pembelajaran juga ditemukan dapat memprediksi kreativitas karyawan ( $b = 0,2019$ ,  $t(148) = 4.8699$ ,  $p < 0,005$ ). Sementara efek interaksi antara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan dengan budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator tidak ditemukan ( $b = -.0034$ ,  $t(148) = -.4295$ ,  $p > 0,005$ ). Hal ini menunjukkan bahwa  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima.

## Pembahasan

Hayes (2018) menjelaskan bahwa hubungan antara variabel dependen dan independen dapat dimoderasi oleh variabel lain jika signifikansinya bergantung dari variabel moderator (Hayes, 2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak berpengaruh secara signifikan dalam memperkuat ataupun melemahkan hubungan antara *knowledge-*

*sharing* dan kreativitas karyawan ( $p = 0,6682$ ). Hal ini sejalan dengan penelitian Jeong dkk. (2017) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajaran sebagai moderator tidak memberi pengaruh signifikan antara hubungan kepribadian kreatif dan *domain expertise* dengan kreativitas karyawan (Jeong dkk., 2017).

Salah satu alasan yang dapat memicu hasil ini adalah sampel yang berasal dari berbagai perusahaan. Menurut Schein (2017), setiap organisasi memiliki budaya masing-masing yang terdiri dari nilai-nilai, simbol, perilaku, dan juga asumsi yang kemudian akan berpengaruh dalam menggerakkan organisasi tersebut bekerja (Hahn dkk., 2015; Schein, 2017). Perbedaan dari budaya organisasi tempat partisipan penelitian bekerja dapat menjadikan karyawan tersebut memiliki pandangan berbeda mengenai budaya organisasi pembelajaran sehingga mempengaruhi kreativitas dalam organisasinya. Dalam penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian di satu organisasi

spesifik untuk menangkap budaya organisasi pembelajaran secara lebih baik.

Penggunaan alat ukur *Dimensions of Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang digunakan dalam penelitian ini dapat menjadi alasan. Alat ukur DLOQ mampu menangkap seluruh usaha organisasi dalam memberikan *rewards* baik intrinsik maupun ekstrinsik untuk meningkatkan motivasi belajar, tetapi beberapa penelitian menunjukkan bahwa *external rewards* dapat mengurangi motivasi intrinsik dan perasaan terhadap otonomi sehingga pada akhirnya dapat mengurangi kreativitas (Gagne, 2014; Lepper & Greene, 1975). Deci dkk. (1999) juga menyatakan bahwa *rewards* ekstrinsik dapat mengurangi motivasi intrinsik dalam melakukan suatu tugas. Oleh karena itu, alat ukur DLOQ perlu direvisi dengan memisahkan antara *rewards* intrinsik dan ekstrinsik dalam melihat pandangan karyawan terhadap budaya organisasi pembelajaran.

Alasan lain adalah kreativitas lebih dapat berkembang di sistem organisasi organik yang lebih mengedepankan fleksibilitas, koordinasi secara horizontal, desentralisasi dari proses pemilihan keputusan, dan kekuasaan yang berdasarkan dari keahlian dibandingkan posisi (Mumford dkk., 2002; Sine dkk., 2006). Sayangnya DLOQ tidak dapat melihat karakteristik dari sistem organisasi organik dibandingkan dengan sistem organisasi mekanik yang lebih birokratik dan formal yang dapat mengurangi kreativitas karyawan (McLean, 2005). Hal ini menunjukkan perlunya mempertimbangkan sistem organisasi yang berbeda sebagai faktor dalam pengembangan konstruk alat ukur budaya organisasi pembelajaran.

## Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pembelajaran tidak dapat memoderasi hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan yang

bekerja di industri kreatif di Indonesia. Bagi peneliti selanjutnya dapat mencari variabel lain yang dapat memprediksi hubungan antara *knowledge-sharing* dan kreativitas karyawan. Peneliti juga dapat membangun konstruk alat ukur budaya organisasi pembelajaran yang dapat memisahkan antara sistem organisasi dan jenis *rewards*. Selain itu, penelitian juga dapat dilakukan di satu organisasi untuk melihat pandangan karyawan terhadap budaya di organisasinya.

## Daftar Pustaka

- Amabile, T. M.; Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86 (10)(100–9), 142.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 22.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Asmara, C. G. (2020, September 28). Jokowi: Mini Lockdown Lebih Efektif dari PSBB. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200928100825-4-189848/jokowi-mini-lockdown-lebih-efektif-dari-psbb>
- Atalan, A. (2020). Erratum: “Is the lockdown important to prevent the COVID-19 pandemic? Effects on psychology, environment and economy-perspective” (*Annals of Medicine and Surgery* (2020) 56 (38–42), (S2049080120301485), (10.1016/j.amsu.2020.06.010)). *Annals of Medicine and Surgery*,



- 56(July), 217. <https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.07.001>
- Baer, J., & Kaufman, J. C. (2008). Gender differences in creativity. *Journal of Creative Behavior*, 42(2), 75–105. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2008.tb01289.x>
- Bandura, A. (2004). Health Promotion by Social Cognitive Means. *Health, Education & Behavior*, 31(2), 143.
- Bhatti, W. A., Zaheer, A., & Technology, I. (2011). The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2847–2853. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1277>
- Chen, X., Wei, S., & Rice, R. E. (2020). Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus. *Computers in Human Behavior*, 111(December 2019), 106421. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106421>
- Cheung, P. C., & Lau, S. (2010). Gender differences in the creativity of Hong Kong school children: Comparison by using the new electronic Wallach-Kogan creativity tests. *Creativity Research Journal*, 22(2), 194–199. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.481522>
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2020). Knowledge-sharing efforts and employee creative behavior: the invigorating roles of passion for work, time sufficiency and procedural justice. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1131–1155. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2019-0274>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/h0076484>
- du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Egan, T., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279–301.
- Elidemir, S. N., Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SU12083295>
- Etikan, I. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Floyd, S. W.; Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. [https://doi.org/10.1057/9780230305335\\_53](https://doi.org/10.1057/9780230305335_53)
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*. Oxford University Press.

- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91.
- 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>
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670890>
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Lee, D. S. (2015). Network structure, organizational learning culture, and employee creativity in system integration companies: The mediating effects of exploitation and exploration. *Computers in Human Behavior*, 42, 167–175. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.026>
- Hayes, A. (2013). Integrating Mediation and Moderation Analysis: fundamentals using PROCESS. In *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis*.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? *Knowledge and process management*, 6(2), 91–100. [http://keycoverbyyim.tarad.com/shop/k/keycoverbyyim/img-lib/con\\_20110806223415\\_u.pdf](http://keycoverbyyim.tarad.com/shop/k/keycoverbyyim/img-lib/con_20110806223415_u.pdf)
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin Books.
- Ipe, M. (2003). *Human Resource Development Review*. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Jeong, S., McLean, G. N., McLean, L. D., Yoo, S., & Bartlett, K. (2017). The moderating role of non-controlling supervision and organizational learning culture on employee creativity: The influences of domain expertise and creative personality. *European Journal of Training and Development*, 41(7), 647–666. <https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2017-0025>
- Jones, B. F., & Weinberg, B. A. (2011). Age dynamics in scientific creativity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 108(47), 18910–18914. <https://doi.org/10.1073/pnas.1102895108>
- Joo, B. K. (Brian), & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2005). Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>
- Kuhn, J. T., & Holling, H. (2009). Gender, reasoning ability, and scholastic achievement: A multilevel mediation analysis. *Learning and Individual Differences*, 19(2), 229–233. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2008.11.007>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lefever, S., Dal, M., & Matthíasdóttir, Á. (2007). Online data collection in

- academic research: Advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574–582. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2006.00638.x>
- Lepper, M. R., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 479–486. <https://doi.org/10.1037/h0076484>
- Lu, L., Leung, K., & Koch, P. T. (2006). Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors. *Management and Organization Review*, 2(1), 15–41. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x>
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 757–767. <https://doi.org/10.5465/3069309>
- Marsick, V., & Watkins, A. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5, 19. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- McAlister, A. L., Perry, C. L., & Parcel, G. S. (2008). How individuals, environments, and health behaviors interact. *Health Behavior*, 169–188.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246. <https://doi.org/10.1177/1523422305274528>
- Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.1.27>
- 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)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Notoadmojo, S. (2012). *Metode Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379–397. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A multilevel investigation of the motivational mechanisms underlying knowledge sharing and performance. *Organization Science*, 18(1), 71–88. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223>
- Scheibe, K. P., & Gupta, M. (2017). The effect of socializing via computer-mediated communication on the relationship between organizational culture and organizational creativity. *Communications of the Association for Information Systems*, 40(1), 294–314. <https://doi.org/10.17705/1cais.04013>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

- Shalley, C. E., Gilson, L., & Blum, T. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330806>
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting burns and stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121–132. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20785590>
- Suárez-Alvarez, J., Pedrosa, I., Lozano, L. M., García-Cueto, E., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2018). Using reversed items in likert scales: A questionable practice. *Psicothema*, 30(2), 149–158. <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.33>
- Susianto, H. (1992). Memadukan “Ilmu” dan “Seni” Dalam Skala Likert. *Jurnal Psikologi Sosial*, April 1992.
- Tran, H. Q., & Pham, N. T. B. (2019). Organizational learning as a moderator of the effect of employee participation on academic results: An empirical study in Vietnam. *Learning Organization*, 26(2), 146–159. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0040>
- Usmanova, N., Yang, J., Sumarlia, E., Khan, S. U., & Khan, S. Z. (2020). Impact of knowledge sharing on job satisfaction and innovative work behavior: the moderating role of motivating language. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1989. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-11-2019-0177>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Weijters, B., Baumgartner, H., & Schillewaert, N. (2013). Reversed item bias: An integrative model. *Psychological Methods*, 18(3), 320–334. <https://doi.org/10.1037/a0032121>
- Zhang, Y., Sun, J. M., Lin, C. H., & Ren, H. (2020). Linking Core Self-Evaluation to Creativity: the Roles of Knowledge Sharing and Work Meaningfulness. *Journal of Business and Psychology*, 35(2), 257–270. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9609-y>
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.261>
- 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)
- Zhou, J., Shin, S. J., & Cannella, A. A. (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat and opportunity perception, access to resources, and support for creativity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(4), 397–421. <https://doi.org/10.1177/0021886308328010>