

**PENGARUH PERSEPSI POLITIK ORGANISASI TERHADAP  
KREATIVITAS YANG DIMEDIASI *KNOWLEDGE HIDING*  
(Studi Empiris Karyawan UMKM di Kabupaten Magelang)**

**SKRIPSI**



Disusun oleh:  
**Luxita Sistianingsih**  
18.0101.0111

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG  
2022**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

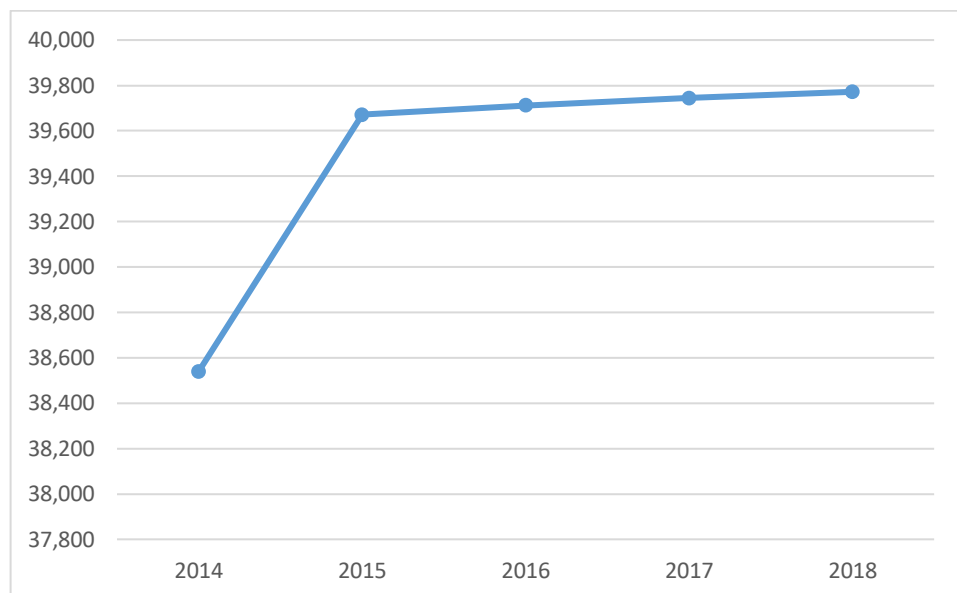
### **A. Latar Belakang**

Kreativitas didalam sebuah organisasi sangat penting, karyawan yang memiliki kreativitas akan menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat bagi organisasi (Malik et al., 2018). Karyawan dituntut untuk meningkatkan gagasan mereka tentang kreativitas, dan setiap tindakan sangat menentukan hasil kesuksesan organisasi dan membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Kreativitas seorang karyawan harus terus dipacu serta diberikan wadah dalam organisasi, sehingga karyawan merasa ide, konsep atau gagasan yang diberikan memiliki pengaruh yang positif.

Kreativitas merupakan aktivitas pikiran yang bertujuan untuk membuat gagasan, tindakan, dan karya baru yang bernilai dan bermanfaat, untuk itu membutuhkan komponen dari berbagai sumber. Kreativitas berperan penting sebagai kriteria keberhasilan sehingga perlu diperhatikan dalam suatu usaha, dalam persaingan bisnis yang ketat UMKM perlu berfikir kreatif untuk menciptakan produk yang diminati dengan standar kualitas yang lebih baik daripada pesaingnya. Lingkungan yang sangat kompetitif, UMKM ditantang untuk mengembangkan kemampuan untuk mempertahankan bisnis dalam perubahan lingkungan yang begitu cepat. Hal tersebut dapat dicapai dengan konsep yang mengutamakan peningkatan kreativitas karyawan guna mewujudkan fungsi memaksimalkan produktivitas.

Kabupaten Magelang memiliki berbagai jenis usaha UMKM seperti makana, jasa, manufaktur, pakaian dan lain sebagainya. Dinas Perindustrian

dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang mencatat jumlah UMKM di Kabupaten Magelang dari tahun 2014 sampai 2018 yang diperbaharui setiap 5 tahun sekali.



*Sumber: Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Magelang*

### **Gambar 1.1** **Jumlah UMKM di Kabupaten Magelang**

Berdasarkan data grafik di atas tercatat UMKM pada tahun 2014 terdapat 38.540, tahun 2015 tercatat 39.671, tahun 2016 tercatat 39.712, tahun 2017 terdapat 39.745 dan pada tahun 2018 tercatat 39.772 maka dapat disimpulkan bahwa jumlah UMKM di Kabupaten Magelang setiap tahunnya mengalami peningkatan walaupun tidak signifikan. Perkembangan sektor UMKM yang demikian menegaskan bahwa terdapat potensi besar, jika dikembangkan dengan baik akan menjadikan usaha yang tangguh. UMKM tidak akan lepas dari adanya politik yang dikuasi oleh beberapa oknum yang mengutamakan tujuannya sendiri dari pada tujuan dari UMKM hal tersebut mengakibatkan

menghambat tujuan. Adanya hambatan seperti praktik politik organisasi yang mempengaruhi kreativitas, maka politik dalam organisasi akan menurunkan kreativitas karyawan, perilaku politik merupakan perilaku yang mungkin dapat merugikan bagi tujuan organisasi atau bagi kepentingan orang lain dalam organisasi.

Salah satu yang mempengaruhi kreativitas adalah politik organisasi. Istilah politik ini mengacu pada perilaku yang tidak pantas dan mementingkan diri sendiri yang disusun secara strategis untuk melindungi atau meningkatkan kepentingan pribadi. Politik organisasi didefinisikan sebagai tindakan yang disengaja oleh karyawan bahkan taktik yang mempengaruhi pengambilan keputusan untuk memperjuangkan kepentingan pribadi mereka kepada orang lain (Gotsis & Kortezi, 2011). Mempersepsikan politik di tempat kerja memunculkan respons stres yang merupakan sikap yang tidak menguntungkan (misalnya, ketidakpuasan kerja), kesejahteraan yang menurun (misalnya, kecemasan atau ketegangan yang meningkat dan suasana hati yang tertekan), dan penarikan diri (misalnya, pengurangan waktu dan upaya dari pekerjaan seseorang).

Menurut Malik et al. (2018) penelitian ini menjelaskan bahwa persepsi politik organisasi secara negatif mempengaruhi kreativitas karyawan. Seorang karyawan dapat memposisikan politik organisasi yang dirasakan tersebut sebagai tuntutan pekerjaan. Hal tersebut membangun sifat kewaspadaan yang akan ditunjukkan dalam sikap dan perilaku negatif sehingga dapat memberikan dampak pada penurunan kreativitas seseorang. *Knowledge hiding* secara negatif

mempengaruhi kreativitas karyawan sejalan dengan Bogilović et al. (2017) dalam penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengetahuan yang disembunyikan secara negatif berhubungan dengan kreativitas individu, karena masuk akal untuk berasumsi bahwa seseorang yang menunjukkan tingkat *knowledge hiding* yang lebih tinggi akan memiliki kreativitas yang lebih rendah.

*Knowledge hiding* yang tinggi akan mempengaruhi penurunan kreativitas karyawan, seorang manajer mengharapkan karyawan mereka untuk membagikan pengetahuan mereka secara bebas satu sama lain, agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Banyak karyawan dengan sengaja menahan atau menyembunyikan pengetahuan eksklusif mereka (misalnya pencapaian, pengalaman, dan pengetahuan) yang dibutuhkan oleh rekan kerja lainnya (Barling et al., 2000). Keputusan untuk menyembunyikan pengetahuan mungkin diambil dengan cepat, tetapi itu bukan tanpa konsekuensi, dan perlu memahami fenomena ini secara lebih rinci. Hal ini disebabkan karena informasi yang mereka berikan sering diabaikan dan dianggap tidak penting sehingga mereka merasa bahwa lebih baik informasi yang mereka miliki disimpan dan tidak harus dibagikan kepada rekan kerjanya. Kasus seperti ini sering terjadi pada karyawan yang masih baru, alasannya karyawan senior merasa dirinya lebih berhak dalam hal penyampaian informasi dan pendapat dalam bekerja dan mereka mencoba untuk menampilkan pengetahuan mereka untuk mendapatkan perhatian dari manajer, sedangkan karyawan junior merasa karena mereka baru bekerja dan belum memiliki banyak pengalaman sehingga mereka mengikuti perintah dari seniornya dan tidak berani untuk menyampaikan pengetahuan

yang mereka miliki karena dianggap mereka tidak layak untuk hal itu. Berdasarkan fenomena tersebut maka secara langsung ataupun tidak hal itu akan dapat menimbulkan masalah dalam bekerja sehingga mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menarik untuk dikembangkan lebih lanjut lagi. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul **“Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Terhadap Kreativitas Yang Dimediasi *Knowledge Hiding*”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, maka permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah persepsi politik organisasi berpengaruh terhadap kreativitas?
2. Apakah persepsi politik organisasi berpengaruh terhadap *knowledge hiding*?
3. Apakah *knowledge hiding* berpengaruh terhadap kreativitas?
4. Apakah persepsi politik organisasi berpengaruh terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding*?

## **C. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang sudah dibahas, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas

2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi politik organisasi terhadap *knowledge hiding*
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge hiding* terhadap kreativitas
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding*

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoritis
  - a. Penelitian ini bisa berguna bagi pembaca untuk mengetahui pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding*.
2. Manfaat praktis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran dan informasi mengenai pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding*.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak yang berkepentingan sebagai bahan pertimbangan dalam mengelola karyawan terutama kreativitas.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. *Theory Social Exchange***

*Thibaut & Kelley* (1959) teori pertukaran sosial adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling memengaruhi. Teori ini menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap:

- 1) Keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu.
- 2) Jenis hubungan yang dilakukan.
- 3) Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain.

Teori ini memberikan penekanan kepada setiap individu bahwasannya dalam membangun hubungan sosial memerlukan umpan-balik secara simbolik, yang berupa pertukaran perilaku menjadi suatu keharusan dalam membina hubungan sosial kemanusiaan. Pertukaran individu yang dimaksud adalah upaya sadar seorang manusia dalam menyelaraskan, menyeimbangkan hubungan sosialnya dalam bentuk imbalan dan pengorbanan yang saling menguntungkan guna membina hubungan sosial yang harmonis baik dalam konteks hubungan rekan kerja, pertemanan dan lainnya. Individu akan merasa puas dalam hubungan sosial jika keuntungan mereka dapatkan melampaui pengorbanan yang telah mereka keluarkan,



maka dari itu manusia akan selalu mengevaluasi hubungan sosial yang mereka miliki.

## **2. Kreativitas**

Kreativitas di tempat kerja adalah proses menghasilkan ide-ide baru atau orisinal yang bermanfaat (Hughes et al (2018)), berdasarkan di atas dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode, ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah. Kreativitas merupakan hasil dari interaksi antara individu dengan lingkungannya, kemampuan untuk membuat kombinasi baru berdasarkan data, informasi dan unsur-unsur yang sudah ada atau dikenal sebelumnya yaitu semua pengalaman dan pengetahuan yang telah diperoleh seseorang selama hidupnya baik itu lingkungan sekolah, keluarga maupun lingkungan masyarakat. Kemampuan seseorang untuk mengemukakan inovasi baru berupa gagasannya mempunyai unsur lama dan dapat diperbaharui kedalam konfigurasi melalui dimensi konten verbal merupakan kreativitas karyawan (Supartha & Wijayanti, 2019).

Shin et al. (2012) mengatakan bahwa kreativitas karyawan merupakan kemampuan memproduksi ide yang baru dan berguna terkait dengan produk, jasa, proses, dan prosedur tertentu pada organisasi. Menurut Gilson & Blum (2014) kreativitas karyawan didefinisikan pusat kelangsungan hidup jangka panjang suatu organisasi karena karyawan dapat menghasilkan

ide-ide baru dan berpotensi berguna untuk menciptakan yang baru, dan atau meningkatkan yang sudah ada, produk, layanan, proses, dan rutinitas.

Kemampuan seseorang untuk mengemukakan inovasi terbaru berupa gagasan yang mempunyai unsur lama dan dapat diperbaharui kedalam konfigurasi konten verbal merupakan kreativitas karyawan (Suarjaya, 2017). Kreativitas akan sangat membantu organisasi dalam merespon setiap perubahan yang mungkin saja terjadi di dunia bisnis yang penuh persaingan, untuk menciptakan atau memunculkan ide-ide baru untuk memperbaiki kondisi, merupakan komponen penting dari diri individu dan dengan demikian hal ini menjadi potensi bagi banyak pekerja. Terbentuknya kreativitas karyawan untuk dapat menciptakan ide-ide, konsep, serta metode baru dapat terjadi melalui motivasi dari dalam diri sendiri maupun dari lingkungan sekitar, diperlukan sejumlah komponen yang berasal dari sumber yang berbeda. Kreativitas karyawan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan seperti kepribadian dan gaya kognitif sementara faktor eksternal berasal dari pengaruh luar berupa karakteristik kontekstual seperti dukungan pemimpin, dukungan rekan kerja dan karakteristik pekerjaan.

### **3. Persepsi Politik Organisasi**

Sejumlah peneliti pada awalnya berfokus terhadap berbagai aspek dalam perilaku politik organisasi. Perilaku politik didefinisikan oleh Porter et al (2003) adalah usaha pengaruh sosial yang rahasia, dimaksudkan untuk memajukan atau melindungi kepentingan pribadi individu atau kelompok,

dan mengancam kepentingan individu atau kelompok lain. Definisi oleh Ferris et al. (2000) persepsi politik organisasi (POP) “melibatkan atribusi individu terhadap perilaku niat melayani diri sendiri, dan didefinisikan sebagai evaluasi subjektif individu tentang sejauh mana lingkungan kerja dicirikan oleh rekan kerja dan penyelia yang menunjukkan perilaku mementingkan diri sendiri”

Krietner & Kinicki (2001) menggambarkan politik organisasi sebagai tindakan untuk mempengaruhi secara disengaja dengan tujuan untuk meningkatkan atau melindungi diri keinginan individu atau kelompok. Ferris et al. (1989) mendefinisikan persepsi terhadap politik organisasi sebagai proses pengaruh sosial di mana perilaku individu didesain secara strategis untuk memaksimalkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang, baik konsisten maupun bertentangan dengan kepentingan orang lain. Dalam politik organisasi tidak semua mempunyai kesamaan politik, dalam beberapa organisasi misalnya, permainan politik itu terang-terangan dan merajalela, dalam organisasi lain politik memainkan suatu peran kecil dalam mempengaruhi hasil.

#### **4. *Knowledge Hiding***

*Knowledge hiding* didefinisikan sebagai upaya yang disengaja oleh seseorang untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang telah diminta oleh orang lain (Gottman et al., 1998). Menyembunyikan pengetahuan mencakup tiga jenis tindakan: persembunyian mengelak, bermain bodoh, dan persembunyian yang dirasionalisasi.

Persembunyian mengelak menggambarkan perilaku di mana pemberi informasi memberikan beberapa informasi lain daripada apa yang benar-benar dibutuhkan, atau janji menyesatkan jawaban lengkap di masa depan, meskipun tidak ada niat untuk benar-benar menindak lanjuti ini. Bermain bodoh mencerminkan perilaku di mana pemberi informasi pura-pura tidak mengetahui informasi yang relevan. Artinya, pemberi informasi bertindak seolah-olah dia tidak tahu apa yang dibicarakan oleh pemohon pengetahuan atau menyatakan bahwa dia tidak memiliki pengetahuan tentang topik tersebut (Webster et al., 2008). Penyembunyian yang dirasionalisasi menggambarkan perilaku di mana pemberi informasi menawarkan pembenaran karena tidak memberikan pengetahuan yang diminta, menunjukkan bahwa ia tidak dapat memberikan informasi yang diminta karena alasan tertentu.

Karyawan cenderung terlibat dalam *knowledge hiding* karena tiga alasan:

- 1) Karyawan mungkin menyembunyikan pengetahuan untuk melindungi kepentingan pribadi mereka dalam lingkungan politik, dalam lingkungan ini karyawan berusaha melindungi diri mereka sendiri agar tidak dimanfaatkan.
- 2) Karena pengetahuan dianggap sumber kekuatan, karyawan menyembunyikan pengetahuan untuk mendapatkan keuntungan politik.
- 3) Karyawan mungkin menyembunyikan pengetahuan sebagai bentuk defensif dalam lingkungan politik.

## **B. Telaah Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini merujuk pada penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel yang diteliti, variabel tersebut persepsi politik organisasi, kreativitas, dan *knowledge hiding*. Beberapa penelitian terdahulu ada di tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Teori	Alat Analisis	Hasil
1.	Lugman Y, Azhari (2009)	Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Pada Penilaian Kinerja Dengan Manajemen Kesan Sebagai Variabel Moderasi	-	<i>Hierarchical Regression</i>	Manajemen kesan memoderasi pengaruh persepsi politik organisasi pada penilaian kinerja didukung sebagian
2.	Gunawan, Hendra, Santosa, Elisabeth Cintya T (2012)	Politik Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	-	Analisis regresi linear sederhana	Penelitian ini menunjukkan politik organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi berdampak pada rendahnya komitmen karyawan. Hasil lain ditemukan bahwa politik organisasi tidak memiliki hubungan dengan kinerja, namun tetap berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun jika karyawan merasakan adanya politik dalam organisasi akan berdampak pada kinerja mereka
3.	Černe et al., (2014)	Apa Yang Terjadi Akan Muncul: Penyembunyian Pengetahuan, Persepsi Iklim Motivasi, Dan Kreativitas	<i>Social exchange</i>	Analisis regresi linear berganda	Penyembunyian pengetahuan mencegah rekan kerja menghasilkan ide-ide kreatif, juga memiliki konsekuensi negatif bagi kreativitas penyembunyi pengetahuan.

No	Nama Peneliti	Judul	Teori	Alat Analisis	Hasil
4.	Hermawan et al., (2018)	Peran Persepsi Politik Organisasi, Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Keinginan Untuk Keluar Dengan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Moderator (Studi Di Pt Pqrs)	-	Analisis regresi linear berganda	Persepsi politik organisasi dan stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk keluar di PT PQRS.
5.	Malik et al., (2018)	Persepsi Politik Organisasi, Penyembunyian Pengetahuan, Dan Kreativitas Karyawan: Peran Moderat Dari Komitmen Profesional	-	Hayes' <i>PROCESS macro</i>	Politik organisasi yang dirasakan memberikan efek negatifnya pada kreativitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui dampaknya pada perilaku penyembunyian pengetahuan.
6.	Hariyonyoto & Murkhana, (2020)	Pengaruh <i>Workplace Bullying</i> Terhadap Penyembunyian Pengetahuan Yang Dimoderasi Oleh Penyimpangan Moral Pada Karyawan Perhotelan Di Kota Banda Aceh	-	<i>Moderated Regression Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>workplace bullying</i> berpengaruh positif terhadap penyembunyian pengetahuan, penyimpangan moral berpengaruh positif terhadap penyembunyian pengetahuan, dan selain itu diperoleh hasil bahwa penyimpangan moral memoderasi pengaruh <i>workplace bullying</i> terhadap penyembunyian pengetahuan

No	Nama Peneliti	Judul	Teori	Alat Analisis	Hasil
7.	Pahlevi, (2020)	Pengaruh politik Organisasi Terhadap Sikap Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior	-	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Politik organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja
8.	Hetami et al., (2021)	Pengaruh <i>Online Privacy Concern</i> Terhadap <i>Knowledge Hiding</i> Dan Dampaknya Pada <i>Online Collaborative Learning</i> Di Fisip Universitas Mulawarman	-	<i>GSCA (Generalized Structured Component Analysis)</i>	Temuan empiris pada penelitian ini membuktikan semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima
9.	El- Kassar <i>et al.</i> , (2022)	Anteseden Dan Konsekuensi Dari Penyembunyian Pengetahuan: Peran HR Praktik, Dukungan Organisasi Untuk Kreativitas, Kreativitas, Karya Inovatif Perilaku, Dan Kinerja Tugas	-	<i>PLS-SEM</i>	Hasil penelitian menunjukkan penerapan praktik SDM berpengaruh negatif terhadap <i>knowledge hiding</i> , serta <i>knowledge hiding</i> berpengaruh negatif terhadap kreativitas ditempat kerja
10.	Malik et al., (2018)	Merusak Sosial dan Kreativitas Karyawan: Mediasi Peran Ketidakpercayaan Interpersonal dan Menyembunyikan Pengetahuan	<i>Social exchange</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	Hasil penelitian menunjukkan hubungan negatif antara merongrong sosial dan kreativitas karyawan, sementara analisis mediasi serial menunjukkan bahwa ketidakpercayaan interpersonal dan pengetahuan bersembunyi sebagian memediasi linkage di atas.



### C. Pengembangan Hipotesis

#### 1. Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Terhadap Kreativitas

Persepsi politik organisasi (POP) melibatkan atribusi individu terhadap perilaku mementingkan diri sendiri, dan didefinisikan sebagai evaluasi subjektif individu tentang sejauh mana lingkungan kerja dicirikan oleh rekan kerja dan penyelia yang menunjukkan perilaku mementingkan diri sendiri (Ferris et al., 2000). Lingkungan kerja yang berkaitan oleh politik dapat ditandai dengan ketidakpastian dan ambigu di mana perilaku mementingkan diri sendiri sangat lazim (Kacmar & Ferris, 1991). Kewaspadaan karyawan akan meningkat apabila di dalam perusahaan ini terdapat politik dan akan membebani sumber daya afektif, kognitif, dan fisik karyawan, yang bermanifestasi dalam hasil sikap dan perilaku yang negatif (Bedi & Schat, 2013).

*Theory social exchange* menjelaskan bahwa terdapat perilaku keseimbangan antara apa yang diberikan kedalam hubungan dan yang di keluarkan dalam hubungan, apabila terdapat politik yang tinggi di dalam organisasi karyawan yang tidak diuntungkan akan memilih untuk menghindar dan akan mengurangi kreativitas mereka.

Penelitian telah menunjukkan bahwa orang yang merasakan politik di tempat kerja mengalami hasil negatif; misalnya tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih rendah Vigoda (2000), penurunan kinerja pekerjaan Chang et al. (2009), dan niat berpindah Kacmar & Ferris (1991) karena karyawan akan merasakan perbedaan atmosfer disaat adanya

politik organisasi pada perusahaan, karyawan yang tidak diuntungkan akan menghindari untuk kreatif karena tidak ada alasan bagi mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan karena adanya politik organisasi di perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Malik et al. (2018) menemukan bahwa persepsi politik organisasi berpengaruh negatif terhadap kreativitas. Mengacu dari konsep dan hasil penelitian, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>. Persepsi politik organisasi berpengaruh negatif terhadap kreativitas.**

2. Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Terhadap *Knowledge Hiding*

Dalam lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh politik, karyawan berusaha untuk melindungi diri mereka sendiri dari dimanfaatkan oleh rekan kerjanya yang secara pribadi tidak mereka percayai serta sebagai sumber kekuatan bagi masing-masing karyawan dalam hal pengetahuan yang secara pribadi hanya mereka yang mengetahui. Menurut Bedi & Schat (2013) menemukan hubungan positif antara persepsi politik organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif (misalnya, datang terlambat, menyembunyikan pengetahuan, dan sebagainya).

*Theory social exchange* menjelaskan bagaimana umpan-balik didalam hubungan organisasi, apabila terdapat politik yang tinggi didalam organisasi maka penyembunyian pengetahuan akan semakin tinggi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan dapat menjadi pribadi yang defensif dalam lingkungan yang dianggap sangat politis, karyawan mungkin khawatir bahwa pengetahuan yang mereka bagi dengan niat baik dapat menyebabkan masalah yang tidak terduga dalam skenario politik (Malik et al., 2018). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja yang bermuatan politik, menjadikan karyawan cenderung terlibat dalam menyembunyikan pengetahuan karena mereka takut bahwa pengetahuan yang mereka bagikan dengan niat baik dapat menyebabkan masalah yang tidak terduga (Cui et al., 2016).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Malik et al., 2018) karyawan dapat menyembunyikan pengetahuan untuk melindungi kepentingan diri mereka sendiri dalam lingkungan yang dipolitisasi. Mengacu dari konsep dan hasil penelitian, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>. Persepsi politik organisasi berpengaruh positif pada *knowledge hiding*.**

3. Pengaruh *Knowledge Hiding* Terhadap Kreativitas

Seorang karyawan akan merasa aman apabila rekan kerjanya tidak dapat mengetahui dan menemukan kelemahannya untuk dieksploitasi, seperti yang mereka bisa lakukan jika semua informasi diungkapkan (Černe et al., 2014). Karyawan akan memilih untuk bersikap seminimal mungkin dalam memberikan informasi tentang kehidupan maupun pekerjaan pada

rekan kerjanya. Pada akhirnya, perilaku defensif diketahui menurunkan kreativitas (Baas et al., 2008).

Individu yang mempunyai sikap defensif lebih fokus pada keselamatan (Lanaj et al., 2012) karena kreativitas berisiko dan berpotensi memiliki hasil negatif, mereka akan menghindari untuk menjadi kreatif (Černe et al., 2014). Konsep tersebut telah dikaitkan dengan beberapa hasil kerja negatif, seperti hambatan ide baru di antara rekan-rekan (Stoker et al., 2017).

*Theory social exchange* mempelajari perilaku tentang hubungan dengan orang lain sesuai anggapan individu, seseorang yang menyembunyikan pengetahuan yang tinggi mengakibatkan kreativitas seorang karyawan akan menurun.

Hasil penelitian ini mendukung Malik et al. (2018) menunjukkan bahwa menyembunyikan pengetahuan secara langsung berdampak negatif terkait dengan kreativitas individu. Mengacu dari konsep dan hasil penelitian, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

### **H3. *Knowledge hiding* berpengaruh negatif terhadap kreativitas.**

#### 4. Pengaruh Persepsi Politik Organisasi Terhadap Kreativitas Yang Dimediasi

##### *Knowledge Hiding*

*Theory social exchange* menjelaskan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur keuntungan dan pengorbanan yang saling mempengaruhi. Semakin tinggi politik dalam perusahaan maka akan semakin rendah pula kreativitas karyawan. Karyawan akan enggan memberikan ide atau gagasan

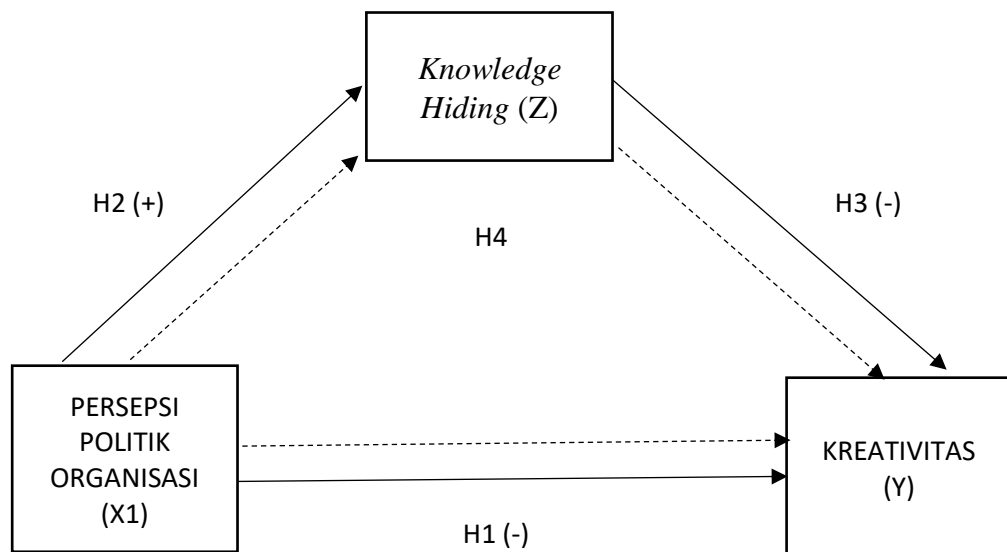
karena mereka mengetahui bahwa terdapat segelintir karyawan atau pimpinan yang memberikan pengaruh politik dalam perusahaan, jadi ide ataupun gagasan mereka akan sulit diterima apabila mereka tidak sejalan dengan karyawan atau pimpinan yang melakukan politik dalam perusahaan tersebut. Karyawan juga akan menyembunyikan pengetahuan apabila dalam menyembunyikan pengetahuan mereka semakin rendah maka resiko mereka untuk diserang oleh rekan kerjanya akan rendah, karena rekan kerja tidak tahu apa yang dimiliki oleh karyawan karena rendahnya informasi yang dimiliki, demikian pula dengan persepsi politik organisasi akan memiliki dampak positif yang lebih lemah pada persembunyian pengetahuan di antara individu dengan kreativitas yang tinggi dibandingkan dengan kreativitas karyawan yang rendah. Mengacu dari konsep dan hasil penelitian, maka dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>. *Knowledge hiding* dapat memediasi pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas.**

#### **D. Model Penelitian**

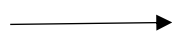
Salah satu sumber daya untuk meningkatkan produktivitas UMKM yaitu kreativitas. Kreativitas merupakan peran yang sangat penting untuk meningkatkan berkembangnya UMKM, karyawan yang memiliki kreativitas yang tinggi akan memberikan ide atau gagasan untuk meningkatkan kualitas produk, tetapi dengan adanya persepsi politik didalam organisasi akan menurunkan kreativitas dari karyawan tersebut karena karyawan akan enggan memberikan ide-ide untuk kepentingan usaha tersebut. *Knowledge hiding* juga

berdampak buruk terhadap kreativitas karena karyawan akan menyimpan informasi untuk dirinya sendiri dan tidak akan membagikan informasi yang berlebihan bagi rekan kerjanya untuk mengantisipasi apabila rekan kerjanya mempunyai niat untuk berbuat curang. Maka dapat digambarkan model penelitian sebagai berikut:

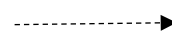


**Gambar 2.1**  
**Model Penelitian**

Keterangan:



: Pengaruh Langsung



: Pengaruh Tidak Langsung

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Metoda Penelitian**

#### **1. Populasi dan sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi yang diambil penelitian ini yaitu karyawan UMKM yang bergerak dibidang manufaktur di Kabupaten Magelang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, apabila populasi besar dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya keterbatasan dana, tenaga dan waktu maka penelitian dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi (Sugiyono, 2015). Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yang artinya sampel dipilih dengan kriteria tertentu terlebih dahulu. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu karyawan UMKM yang bergerak dalam bidang manufaktur yang berada di Kabupaten Magelang dan memiliki karyawan minimal 10. Hal ini dimaksud jika mempunyai karyawan banyak dan bergerak di bidang manufaktur maka akan menghasilkan ide-ide kreatif.

## **B. Data Penelitian**

### **1. Jenis dan Sumber data**

Jenis penelitian ini adalah eksplanatif dan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel bebas persepsi politik organisasi (independen) terhadap variabel terikat kreativitas (dependen) dengan adanya variabel penghubung *knowledge hiding*. Teknik pengambilan data dengan menggunakan survei (kuesioner). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari objek penelitian.

### **2. Teknik pengumpulan data**

#### **a. Data primer**

Sugiyono (2018) data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Data primer ini berupa jawaban responden atas kuesioner yang dibagikan kepada karyawan UMKM manufaktur yang bekerja di Kabupaten Magelang.

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada sejumlah responden yang dijadikan sampel pada penelitian. Isi dari kuesioner penelitian terdiri dari:



- 1) Identitas responden berupa nama, jenis kelamin, usia, pekerjaan, lama bekerja.
  - 2) Pernyataan mengenai tanggapan responden terhadap variabel dalam penelitian ini, yaitu pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding*.
- b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah buku, jurnal, artikel yang digunakan peneliti untuk memperoleh data.

### **3. Definisi Operasional dan Pengukuran**

a. Kreativitas

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk menciptakan sesuatu yang berbeda baik berupa hasil yang dapat dinilai maupun berupa ide (Smith, 2006). Variabel ini diukur dengan 4 indikator dengan menggunakan lima skala likert 5) SS = Sangat Setuju, 4) S = Setuju, 3) N = Netral, 2) TS = Tidak Setuju, 1) STS = Sangat Tidak Setuju. Berikut 4 indikator kreativitas karyawan (Farmer et al., 2014):

- 1) Karyawan mencoba ide atau metode baru terlebih dahulu.
- 2) Karyawan mencari ide dan cara baru untuk menyelesaikan masalah.
- 3) Karyawan ini menghasilkan ide-ide terobosan terkait dengan bidang pekerjaan.

4) Karyawan merupakan teladan yang baik untuk kreativitas

b. Persepsi Politik Organisasi

Persepsi politik organisasi didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya yang bersifat mementingkan diri sendiri dan secara organisasional tidak bersanksi. Variabel ini diukur dengan 12 indikator dengan menggunakan lima skala likert 5) SS = Sangat Setuju, 4) S = Setuju, 3) N = Netral, 2) TS = Tidak Setuju, 1) STS = Sangat Tidak Setuju. Berikut 12 indikator persepsi politik organisasi (Kacmar & Ferris, 1991):

- 1) Karyawan dapat maju berdasarkan pilih kasih.
- 2) Karyawan didorong untuk menyampaikan pendapat secara terbuka.
- 3) Terdapat kelompok yang menghambat keefektivan kerja.
- 4) Karyawan akan memperoleh yang diinginkan bila meminta kepada orang yang tepat.
- 5) Ada kelompok yang berpengaruh dan tidak dapat menentangnya.
- 6) Karyawan tidak berani berterus terang karena takut pembalasan.
- 7) Penghargaan akan diperoleh bagi yang bekerja dengan baik.
- 8) Promosi diberikan kepada mereka yang mempunyai kinerja bagus.
- 9) Perubahan kebijakan untuk kepentingan beberapa orang saja.

- 10) Manajer menyeleksi untuk mendapatkan karyawan yang membantu mereka.
- 11) Hubungan dengan departemen lain sangat membantu ketika saat mencari bantuan.
- 12) Gaji dan promosi dikomunikasikan baik.

c. *Knowledge Hiding*

*Knowledge hiding* merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan upaya seseorang untuk menahan atau menyembunyikan pengetahuan yang diminta oleh orang lain (Webster et al., 2008). Variabel ini diukur dengan 3 indikator dengan menggunakan lima skala likert: 5) SS = Sangat Setuju, 4) S = Setuju, 3) N = Netral, 2) TS = Tidak Setuju, 1) STS = Sangat Tidak Setuju.

Berikut 3 indikator *knowledge hiding* (Peng, 2013):

- 1) Menahan informasi yang bermanfaat
- 2) Menyembunyikan pencapaian
- 3) Tidak membagi pengetahuan pribadi

## C. Uji Kualitas Data

### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner dapat dinyatakan valid apabila pertanyaan diangket dapat menyatakan sesuai apa yang diukur dalam kuesioner (Ghozali, 2018). Teknik uji validitas yang sering digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji

apakah indikator-indikator valid sebagai pengukur konstruk laten (Satoto & Khoiroh, 2018). Jika masing-masing memiliki *factor loading* yang tinggi, maka indikator tersebut dikatakan valid, di mana syarat boleh dilakukannya analisis adalah bahwa faktor-faktor tersebut harus memiliki nilai *Kaizer-Meyer-Olking Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA) $>0,50$ . Jika masing-masing indikator memiliki *factor loading* yang tinggi minimal 0,5 maka indikator tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2018).

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep. Reliabilitas merupakan syarat untuk tercapainya validitas suatu kuesioner dengan tujuan tertentu. Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*, untuk menguji tingkat reliabilitas konstruk dalam penelitian ini, digunakan teknik pengujian statistik *Cronbach Alpha* dengan bantuan SPSS. Suatu konstruk atau variabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* dari  $\geq 0,6$ .

## D. Pengujian Hipotesis

### 1. Alat Analisis Data

Analisis dalam penelitian ini menggunakan bentuk persamaan regresi linear berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 \cdot Z + \varepsilon$$

$$Z = \alpha + \beta_1 x_1 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y= Variabel Kreativitas

$\alpha$ = Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$  = Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

X1= Variabel Persepsi Politik Organisasi

Z= Variabel *Knowledge hiding*

$\varepsilon$ = Standar Error

## 2. Uji $R^2$

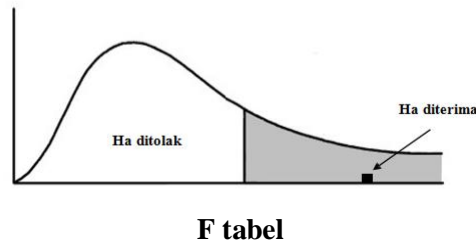
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa besar kemampuan model yang menjelaskan variasi variabel independen. Uji  $R^2$  menunjukkan potensi pengaruh semua variabel independen, terhadap variabel dependen. Menurut Ghazali (2018) nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Jika semakin mendekati 0 maka koefisien determinasi semakin kecil pengaruhnya terhadap variabel bebas dan sebaliknya.

## 3. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fit* atau tidak (Ghozali, 2018). Ketentuan yang digunakan untuk menilai hasil hipotesis uji F adalah berupa tingkatan signifikan 5 % dengan derajat kebebasan pembilang  $df=k$  dan derajat kebebasan penyebut ( $df$ ) =  $n-k-1$  dimana  $k$  adalah jumlah variabel bebas. Pengujian dilakukan dengan membandingkan kriteria:

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $P \text{ value} < \alpha = 0,05$ , maka model yang digunakan dalam penelitian *fit*.

- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $P \text{ value} > \alpha = 0,05$ , maka model yang digunakan dalam penelitian tidak fit.



**Gambar 3.1 Kurva uji F**

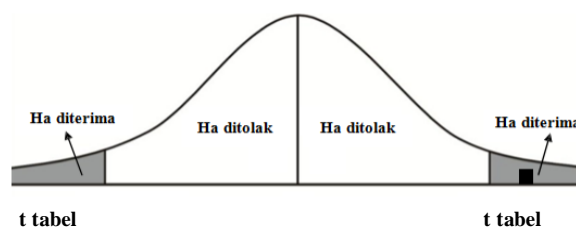
#### 4. Uji Langsung

Uji t pada dasarnya adalah menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen menerangkan pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji t digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  masing-masing koefisien regresi dengan  $t_{tabel}$  (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi yang digunakan. Tingkat signifikan yang digunakan adalah 5% dengan derajat kebebasan  $df = n-1$  (Ghozali, 2018). Hipotesis dirumuskan:

- a.  $H_0: \beta_1 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.
- b.  $H_0: \beta_1 \neq 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Signifikansi yang digunakan adalah 0,05 yang memenuhi patokan pengujian sebagai berikut:

- Jika  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$   $\alpha = 5\%$  maka  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
- Jika  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$   $\alpha = 5\%$  maka  $H_0$  diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen



**Gambar 3.2 Kurva Uji t**

## 5. Uji Tidak Langsung

Uji tidak langsung dalam penelitian ini menggunakan uji sobel. Menurut (Ghozali, 2018) pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh sobel. Uji sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Uji sobel dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2 + Sa^2 + \alpha^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Keterangan:

$Sab$ : Besarnya standar eror pengaruh tidak langsung

$\alpha$ : Jalur variabel X dengan variabel Z

$b$ : Jalur mediator Z dengan variabel Y

$Sa$ : Standar error dari koefisien  $\alpha$

$Sb$ : Standar error dari koefisien  $b$

## **BAB V**

### **KESIMPULAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris adanya pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas yang dimediasi *knowledge hiding* pada karyawan UMKM di Kabupaten Magelang. Sampel yang digunakan penelitian ini 70 karyawan UMKM di Kabupaten Magelang. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan

1. Persepsi politik organisasi berpengaruh negatif terhadap kreativitas
2. Persepsi politik organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge hiding*
3. *Knowledge hiding* berpengaruh positif terhadap kreativitas
4. *Knowledge hiding* tidak memediasi pengaruh persepsi politik organisasi terhadap kreativitas.

#### **B. Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini hanya menggunakan 70 sampel karyawan yang bekerja di Kabupaten Magelang, diharapkan penelitian selanjutnya bisa menambah variabel yang mendukung kreativitas.

#### **C. Saran**

Melalui keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan bagi pihak UMKM antara lain:



1. Pimpinan diharapkan dalam menyampaikan informasi selalu terbuka agar karyawan bisa menerima informasi tersebut tanpa terkecuali.
2. Untuk membina hubungan komunikasi yang baik antar karyawan dan pimpinan, diharapkan untuk dilakukan pertemuan setiap sebulan sekali untuk tetap menjaga hubungan baik karyawan dengan pimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryee, S., Zhou, Q., Sun, L.-Y., dan Lo, S. 2009. Perceptions of Politics, Intrinsic Motivation and Creative Performance: Evidence from The Service Sector. *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1–6.
- Ashforth, B. E., dan Lee, R. T. 1990. Defensive Behavior in Organizations: A Preliminary Model. *Human Relations*, 43(7), 621–648.
- Bedi, A., dan Schat, A. C. H. 2013. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246–259.
- Bogilović, S., Černe, M., dan Škerlavaj, M. 2017. Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710–723.
- Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52, 779–801.
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88.
- Cui, Y., Park, H. H., & Paik, Y. (2016). Individual and organizational antecedents of knowledge hiding behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 29, 1215–1239.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., dan Dulebohn, J. H. 2000. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 89–130.
- Harrell-Cook, G., Ferris, G.R., & Dulebohn, J.H., (1999), Political Behaviors as Moderators of The Perceptions of Organizational Politics-Work Outcomes Relationships, *Journal of Organization Behavior*, 20, 1093-1105.
- Kacmar, K. M., dan Ferris, G. R. 1991. Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement* 51(1), 193-205.

- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22, 209–222.
- Munandar, S.C. Utami. 2012. Pengembangan Kreativitas Anak Berbakat. Rineka Cipta. Jakarta.
- Musbikin, I. (2006). Mendidik Anak Kreatif Ala Eistein. Yogyakarta: Mitra Pustaka.
- Oldham, GR & Cummings, A, '1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work'. *Academy of Management Journal*, vol.39, no.3, pp. 607–634
- Peng, H. (2013). Why and when do people hide knowledge? *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398–415.
- Pt, P., & Bali, A. (2019). kunci: kreativitas karyawan, efikasi diri kreatif, kepemimpinan transformasional, 8(3), 1230–1254.
- Putra, P. C. (2014). Hubungan Antara Keterbukaan Terhadap Pengalaman, 3(03), 195–204.
- Shin, Shung J., Kim, Tae Yeol, Lee, Jeong Yeon, & Bian, Lin. (2012). Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction. *Academy of Management Journal*, 55(1), 197–212.
- Shin, SJ & Zhou, J, 2003, 'Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea'. *Academy of Management Journal*. 46, pp. 703– 14.
- Siswanto, (2007), Politik Dalam Organisasi: Suatu Tinjauan Menuju Etika Berpolitik, *Jurnal Manajemen*, 10 (4), 159-165.
- Sintaasih, D.K., Yasa, N.N.K., Mujiati, N.W., dan Indrawatim, A.D. 2013. Peran pemberdayaan dalam menopang kreativitas sumber daya manusia sebagai sumber daya saing industri kecil dan menengah (IKM) di Kabupaten Badung provinsi Bali, *Jurnal Piramida*, Vol.IX, No. 2, pp 105-112.
- Tierney, M, Farmer, SM & Graen, GB 1999, 'An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships'. *Personnel Psychology*, 52, pp. 591-620.

- Vigoda-Gadot, Eran, (2006), Citizens' Perceptions of Politics and Ethics in Public Administration: A Five-Year National Study of Their Relationship to Satisfaction with Services, Trust in Governance, and Voice Orientations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17, hal. 285-305.
- Zhou, J & Shalley, CE 2003, 'Research on employee creativity: A critical review and directions for future research', In J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 22, pp. 165– 217. Oxford, Eng.