

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang tinjauan pustaka dari variabel terikat, yaitu kinerja kreatif dan variabel bebas, yaitu regulasi diri. Selanjutnya, terdapat pembahasan mengenai PT Infia Media Pratama. Lalu, pembahasan mengenai hubungan antar variabel, kerangka berpikir, hipotesis, dan hasil penelitian yang relevan.

#### **2.1 Kinerja Kreatif (*Creative Performance*)**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja Kreatif**

Kreativitas secara sederhana didefinisikan sebagai produksi dari sesuatu yang baru, ide-ide yang tepat dalam ranah aktivitas manusia, dari ilmu pengetahuan, untuk seni, pendidikan, bisnis, dan kehidupan sehari-hari (Amabile, 1997). Oldham dan Cummings (1996) mendefinisikan kinerja kreatif sebagai produk, ide, atau prosedur yang memenuhi dua kondisi. Pertama, mereka baru dan *original*. Kedua, mereka berpotensi relevan, atau bermanfaat untuk sebuah organisasi. Lalu, dari kedua definisi tersebut, Choi (2004) kembali mendefinisikan kreativitas sebagai pembangkitan dari produk baru atau ide yang *original* dimana produk tersebut berguna dan relevan, sedangkan kinerja kreatif merupakan manifestasi perilaku dari potensi kreativitas.

Selain itu, Luthans, Avey, dan Luthans (2011) bahwa kinerja kreatif melibatkan perilaku dimana potensi kreatif seseorang terwujud. Lalu, Williams (2004) mendefinisikan kinerja kreatif adalah sejauh mana ide-ide tersampaikan, metode kerja yang digunakan, dan *output* pekerjaan yang dihasilkan adalah produk yang baru serta berguna. Selanjutnya, mengutip dari pendapat beberapa peneliti, Eisenberger dan Armeli (1997) menyatakan bahwa kinerja kreatif menunjuk pada

perilaku *novel* yang bertemu sebuah standar dari kualitas atau utilitas. Ketiga definisi dari para ahli tersebut kembali mempertegas bahwa kinerja kreatif merupakan perwujudan perilaku untuk membuat ide baru mengenai *output*, metode, dan produk yang baru serta berguna.

Zhou dan George (2001) dalam penelitiannya berpendapat bahwa kinerja kreatif diukur dengan sejauh mana perilaku-perilaku kinerja kreatif tersebut menjadi karakteristik atau menggambarkan diri karyawan. Pendapat Zhou dan George (2001) ini mempertegas bahwa kinerja kreatif bukan berpusat pada intensitas kemunculan perilaku tersebut. Namun, pada sejauh mana perwujudan-perwujudan perilaku tersebut menjadi karakteristik atau menggambarkan diri seseorang. Dalam konteks organisasi berarti bagaimana perwujudan perilaku dari potensi kreativitas menjadi karakteristik atau menggambarkan diri karyawan.

Berdasarkan definisi yang diajukan para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja kreatif adalah perwujudan perilaku dari proses kreatif yang telah menjadi karakteristik individu sehingga ide-ide inovatif tersampaikan dan menghasilkan sesuatu yang baru dan solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah di setiap domain aktivitas manusia serta menjadi sumber inovasi organisasi dan kunci kelangsungan dan keberhasilan jangka panjang. Definisi yang digunakan dalam penelitian ini menggabungkan dua definisi menurut Zhou dan George (2001), serta Choi (2004), yaitu kinerja kreatif adalah sejauh mana perwujudan perilaku dari potensi kreativitas menjadi karakteristik atau menggambarkan diri individu, dimana kreativitas adalah pembangkitan dari ide-ide baru atau asli yang berguna atau relevan.

### **2.1.2 Perbedaan antara Kinerja Kreatif dan Perilaku Inovatif**

Yuan dan Woodman (2010, dalam Hsu, Sheng-Tsung, & Sueh-Liang, 2011) berpendapat bahwa kreativitas dalam konteks organisasi dapat dianggap sebagai jenis

perilaku inovatif yang tidak hanya mencakup menghasilkan ide-ide yang baru dan berguna, tetapi juga memperkenalkan kepada organisasi.

Namun, De Jong dan Den Hartog (2007) menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara kreativitas karyawan dengan perilaku inovatif. De Jong dan Den Hartog (2007) berpendapat bahwa perilaku inovatif terkait erat dengan kreativitas karyawan. Garis batasan antara keduanya kabur, karena beberapa peneliti telah mengusulkan model kreativitas yang juga memperhatikan pelaksanaan ide-ide kreatif. Dalam hal ini, West (2002, dalam De Jong & Den Hartog, 2007) mempertegas bahwa kreativitas dapat dilihat sebagai bagian dari perilaku inovatif yang paling jelas dalam tahap pertama dari proses inovasi, dimana masalah atau kesenjangan kinerja diakui dan ide-ide yang dihasilkan dalam menanggapi kebutuhan yang dirasakan untuk inovasi.

Selanjutnya, De Jong dan Den Hartog (2008) kembali menekankan perbedaan konstruk diantara perilaku kerja inovatif dan kreativitas karyawan meskipun kaitannya sangat erat. Mengutip dari pendapat beberapa peneliti, De Jong dan Den Hartog (2008) menyatakan bahwa kreativitas didefinisikan sebagai produksi ide-ide baru dan berguna mengenai produk, jasa, proses dan prosedur. Tidak seperti kreativitas, perilaku kerja inovatif secara eksplisit dimaksudkan untuk memberikan manfaat. Komponen yang diterapkan lebih jelas dan diharapkan dapat menghasilkan *output* yang inovatif. Kreativitas dapat dilihat sebagai komponen krusial dari perilaku kerja inovatif paling jelas di awal proses inovasi, ketika masalah atau kesenjangan kinerja diakui dan ide-ide yang dihasilkan dalam menanggapi kebutuhan yang dirasakan untuk inovasi (West, dalam De Jong dan Den Hartog, 2008).

Mengutip dari pendapat beberapa peneliti, Mishra dan Singh (2010) memperkuat pendapat bahwa kinerja kreatif menunjuk pada produk, ide, dan sebagainya diproduksi pada tingkat individu, sedangkan inovasi menunjuk pada implementasi yang sukses dari produk-produk pada tingkat organisasi.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti membatasi kinerja kreatif pada tingkat individu sebagai perwujudan perilaku atas potensi kreativitas dimana kreativitas adalah pembangkitan dari produk baru atau ide yang original dimana produk tersebut berguna dan relevan.

### **2.1.3 Empat Perspektif Kreativitas**

Plucker dan Renzulli (1999) menyatakan bahwa muncul empat perspektif pengukuran kreativitas dalam perkembangan penelitian tentang kreativitas. Empat perspektif tersebut, yaitu investigasi mengenai proses kreatif (perspektif proses kreatif), kepribadian dan perilaku yang berhubungan dengan kreativitas (perspektif individu kreatif), karakteristik dari produk kreatif (perspektif produk kreatif), dan atribut dari pembinaan kreativitas dalam lingkungan (perspektif lingkungan kreatif).

Penelitian ini berfokus pada perspektif produk kreatif. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan bahwa pada *setting* organisasi, banyak peneliti kontemporer dan teoritikus telah mengadopsi sebuah definisi yang berfokus pada produk atau *outcome* dari sebuah proses pengembangan produk (Amabile, Shalley, Pareek, dalam Mishra & Singh, 2010). Lalu, definisi *product-oriented*, daripada definisi lain, adalah paling tepat dan sebagian besar didukung oleh peneliti yang bergerak di bidang psikologi organisasi karena pendekatan lain memiliki kompleksitas dalam observasi dan *assessment* (Amabile, dalam Mishra & Singh, 2010). Selanjutnya, Tierney dan Farmer (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa untuk memperoleh kinerja kreatif, mereka mengandalkan definisi *product-oriented* yang telah digunakan dalam studi empiris, yang memposisikan kreativitas sebagai pembangkitan dari domain-spesifik, hasil yang *novel* dan berguna.

#### 2.1.4 Komponen Kinerja Kreatif

Terdapat beberapa pendapat mengenai komponen kinerja kreatif sebagai berikut. Pertama, komponen kinerja kreatif dalam *Survey of Creative and Innovative Performance* (SCIP). Komponen kinerja kreatif ini didasarkan pada penelitian produk kreatif (*product-oriented*) oleh Besemer & O'Quin, Besemer & Triffenger yang telah dikembangkan oleh Puccio, Talbot, dan Joniak (2000), komponen tersebut terdiri atas *Novelty*, dan *Resolution*. Penjelasan mengenai definisi dari kedua komponen tersebut terdapat dalam Besemer dan Treffinger (1981) adalah sebagai berikut:

- a. *Novelty*: Derajat yang memusatkan pada kebaruan dan originalitas dari hasil atau produk. Sebuah Ide yang baru atau berbeda bila dibandingkan dengan ide-ide sebelumnya atau yang sudah ada.
- b. *Resolution*: Derajat yang memusatkan pada pemecahan masalah dari tujuan awal pembuatan produk tersebut. Sebuah ide yang dicetuskan merupakan respon yang sesuai dari suatu masalah serta sejauh mana produk cocok atau memenuhi kebutuhan dari situasi yang bermasalah.

Kedua, terdapat komponen kinerja kreatif menurut Massetti (1996). Komponen kinerja kreatif menurut Massetti (1996) adalah sebagai berikut:

- a. *Novelty*: sejauh mana masing-masing respon dinilai sebagai baru, unik, dan berbeda.
- b. *Value*: sejauh mana masing-masing respon dinilai realistis atau berharga.

Terakhir, terdapat komponen kinerja kreatif menurut Oldham dan Cummings (1996). Komponen kinerja kreatif menurut Oldham dan Cummings (1996) terdiri atas tiga indikator sebagai berikut:

- a. *Original and practical work*: Mengacu pada pengembangan ide-ide, metode, atau produk yang baik benar-benar unik dan sangat berguna untuk organisasi.
- b. *Adaptive and practical work*: Mengacu pada penggunaan informasi atau material yang ada untuk mengembangkan ide-ide, metode, atau produk yang berguna untuk organisasi.

- c. Kreativitas: Mengacu pada sejauh mana karyawan mengembangkan ide-ide, metode, atau produk yang asli dan berguna untuk organisasi.

Penelitian ini menggunakan dua komponen *product-oriented* menurut Besemer & O'Quin, Besemer & Triffenger yang telah dikembangkan oleh Puccio, Talbot, dan Joniak (2000) menjadi komponen kinerja kreatif, yaitu *Novelty* dan *Resolution*. *Novelty* adalah derajat yang memusatkan pada kebaruan dan originalitas dari hasil atau produk. Sebuah ide yang baru atau berbeda bila dibandingkan dengan ide-ide sebelumnya atau yang sudah ada. Lalu, *Resolution* adalah derajat yang memusatkan pada pemecahan masalah dari tujuan awal pembuatan produk tersebut. Sebuah ide yang dicetuskan merupakan respon yang sesuai dari suatu masalah serta sejauh mana produk cocok atau memenuhi kebutuhan dari situasi yang bermasalah.

Selain itu, hanya komponen *Novelty* dan *Resolution* yang digunakan dalam penelitian ini karena mendukung dan sesuai dengan definisi kinerja kreatif yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sejauh mana perwujudan perilaku dari potensi kreativitas menjadi karakteristik atau menggambarkan diri individu, dimana kreativitas adalah pembangkitan dari ide-ide baru atau asli (*Novelty*) yang berguna atau relevan (*Resolution*). Oleh karena hal-hal tersebut, dalam penelitian mengenai kinerja kreatif ini hanya menggunakan komponen *Novelty* dan *Resolution*.

### **2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Kreatif**

Kinerja kreatif individu harus dipahami sebagai hasil dari persimpangan atau pertukaran yang kompleks antara faktor individu dan konteks mereka (Oldham & Cummings, 1996; Woodman, dkk., 1993, dalam Choi, 2004). Faktor tersebut adalah sebagai berikut:

#### *2.1.5.1 Faktor Individual*

Choi (2004) memaparkan beberapa faktor individual yang mempengaruhi kinerja kreatif. Faktor individual yang mempengaruhi kinerja kreatif individu adalah

kemampuan kognitif, motivasi intrinsik dan *creative personality*. Salah satu kemampuan kognitif tersebut adalah berpikir divergen yang dalam penelitian Tierney (1999, dalam Choi, 2004) terbukti menjadi prediktor kinerja kreatif. Amabile (1996, dalam Choi, 2004) membuktikan bahwa motivasi intrinsik mempengaruhi kinerja kreatif. Terakhir, Flynn, Goldsmith, Gough, Oldham, dan Cummings membuktikan bahwa *creative personality* (contoh: *innovativeness* dan *openness to experience*) memiliki hubungan positif dengan kinerja kreatif (dalam Choi, 2004).

#### 2.1.5.2 Faktor Kontekstual

Choi (2004) juga memaparkan beberapa faktor kontekstual yang mempengaruhi kinerja kreatif. Pertama, Amabile, dkk. (dalam Choi, 2004) mengidentifikasi kondisi-kondisi lingkungan yang merupakan kunci menumbuhkan kreativitas, seperti pekerjaan yang menantang, dorongan organisasi, dukungan kelompok kerja, kebebasan, tidak adanya hambatan organisasi, dorongan *supervisor*, sumber daya yang cukup, dan tekanan beban kerja. Lalu, Glynn (1996, dalam Choi, 2004) dalam penelitiannya menyajikan model yang komprehensif untuk menjelaskan kreativitas individu dan inovasi organisasi dengan menggunakan sejumlah variabel individual (motivasi, kepribadian, harapan), pekerjaan (kebaruan, tantangan), dan organisasi (struktur, budaya, teknologi).

#### 2.1.6 Tahapan Kinerja Kreatif

Mumford dan kolega (dalam Mesquita, 2011) mengembangkan satu model tahapan kinerja kreatif yang disebut sebagai *the eight-stage process model*. Kedelapan tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Tahap konstruksi masalah (*problem construction stage*). Tahapan pertama dimana seseorang mengambil masalah yang pada mulanya ambigu dan mencoba untuk mendefinisikan secara lebih spesifik.
- b. Tahap pengumpulan informasi (*information gathering stage*). Tahapan kedua dimana informasi tambahan yang relevan dengan masalah tersebut diperoleh.

- c. Tahap menyeleksi konsep (*concept selection stage*). Tahapan ketiga dimana informasi baru terorganisir dan elemen yang paling relevan dengan masalah saat ini diidentifikasi untuk digunakan nanti.
- d. Tahap kombinasi konseptual (*conceptual combination stage*). Tahapan keempat dimana potongan-potongan yang bervariasi dari informasi yang mungkin berharga lebih lanjut diperiksa dan dikelompokkan ke dalam konfigurasi baru yang mungkin baru dan berguna.
- e. Tahap pembangkitan ide (*idea generation stage*). Tahapan kelima ini merupakan tahapan dimana kombinasi dari konsep yang dikembangkan lebih lanjut sebagai dasar untuk solusi potensial untuk masalah tertentu.
- f. Tahap mengevaluasi ide (*idea evaluation stage*). Tahapan keenam dimana perancang ide menilai secara kritis ide-ide baru dan menentukan hal yang harus direvisi, dieksplorasi lebih lanjut, atau dibuang.
- g. Tahap perencanaan implementasi (*implementation planning stage*). Tahapan ketujuh dimana gagasan-gagasan terbaik selanjutnya disempurnakan dan dievaluasi, sebelum akhirnya diberlakukan.
- h. Tahap monitoring (*monitoring stage*). Ini merupakan tahapan terakhir dimana ide-ide yang telah dilaksanakan akan dievaluasi dan berpotensi untuk dipertahankan, disempurnakan, atau disingkirkan. Hal ini bergantung pada umpan balik dari kinerja mereka.

## **2.2 Regulasi Diri (*Self-Regulation*)**

### **2.2.1 Definisi Regulasi Diri**

Konsep Bandura yang menempatkan manusia sebagai pribadi yang dapat mengatur diri sendiri (regulasi diri), mempengaruhi tingkah laku dengan cara mengatur lingkungan, menciptakan dukungan kognitif, mengadakan konsekuensi bagi tingkah lakunya sendiri dan kemampuan untuk menggambarkan secara imajinatif

hasil yang diinginkan di masa yang akan datang dengan mengembangkan strategi tingkah laku yang membimbing kearah tujuan jangka panjang (Alwisol, 2009).

Hoyle dan Davisson (2011) menyatakan bahwa regulasi diri merupakan istilah umum yang digunakan oleh para ilmuwan perilaku untuk merujuk pada proses dimana orang mengendalikan perilaku mereka dalam mengejar tujuan. Lalu, Brown (1998, dalam Hoyle & Davisson, 2011) mendefinisikan regulasi diri sebagai kapasitas untuk merencanakan, membimbing, dan memonitor perilaku seseorang secara fleksibel dalam menghadapi perubahan keadaan. Sementara, Ilkowska dan Engle (2010, dalam Hoyle & Davisson, 2011) berpendapat bahwa regulasi diri adalah proses dimana seseorang memonitor, mengarahkan perhatian, mempertahankan, dan memodifikasi perilaku untuk mendekati tujuan yang diinginkan. Selain itu, Duckworth dan Seligman (2006, dalam Heo, 2014), regulasi diri telah dipahami sebagai penghindaran risiko dan penundaan pemuasan dalam perjuangan antara impuls dan menahan diri.

Selanjutnya, Carey, Neal, dan Collins (2004) mendefinisikan regulasi diri merupakan kemampuan atau keterampilan seseorang dalam mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan, dan memungkinkan seseorang untuk menunda kepuasan dalam jangka pendek untuk mencapai hasil yang diinginkan di masa depan. Selain itu, Baumeister, Gailliot, DeWall, dan Oaten (2006) menyatakan bahwa regulasi diri sangat adaptif, merupakan sifat khas manusia yang memungkinkan seseorang untuk menimpa dan mengubah respon mereka, termasuk mengubah diri mereka sehingga dapat memenuhi standar sosial dan lainnya. Sebagai tambahan, regulasi diri adalah proses kepribadian penting dimana orang berusaha untuk melakukan kontrol atas pikiran, perasaan, impuls, keinginan, dan kinerja tugas mereka.

Berdasarkan definisi yang diajukan para ahli sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan regulasi diri adalah proses penetapan tujuan, lalu, mengawasi progresnya, yang melibatkan penghindaran risiko, penundaan pemuasan, menahan diri, membuat penyesuaian dalam perilaku yang fleksibel untuk mencapai

tujuan, memenuhi standar sosial, dan menghadapi perubahan. Namun, dalam penelitian ini, definisi regulasi diri yang digunakan adalah definisi dari Carey, Neal, dan Collins (2004), yaitu mencakup kemampuan atau keterampilan seseorang dalam mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan, dan memungkinkan seseorang untuk menunda kepuasan dalam jangka pendek untuk mencapai hasil yang diinginkan di masa depan.

### **2.2.2 Komponen Regulasi Diri**

Miller dan Brown (1991, dalam Neal & Carey, 2005; Hoyle & Davisson, 2011) berpendapat bahwa regulasi diri terdiri atas tujuh komponen. Ketujuh komponen tersebut merupakan proses atau tahapan-tahapan dari regulasi diri. Komponen tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Receiving*: Tahap awal dimana individu menerima informasi-informasi yang relevan.
- b. *Evaluating*: tahap kedua dimana individu melakukan evaluasi diri mengenai tingkah lakunya. Dalam proses evaluasi diri, individu menganalisis informasi dengan membandingkan tingkah lakunya tersebut dengan norma.
- c. *Triggering*: Tahap ketiga dimana individu mulai mendapat dorongan untuk berubah sebagai hasil dari adanya kesenjangan atau perbedaan. Kesenjangan atau perbedaan tersebut adalah hasil dari evaluasi diri pada tahap sebelumnya.
- d. *Searching*: Tahap keempat dimana individu mulai mencari cara atau alternatif pilihan untuk mengurangi perbedaan atau kesenjangan yang ada.
- e. *Formulating*: Tahap kelima dimana individu merumuskan perencanaan untuk perubahan tingkah laku. Tahap ini merupakan tahap perencanaan aspek-aspek pokok agar dapat mencapai target atau tujuan.
- f. *Implementing*: Tahap keenam dimana penerapan rencana mulai dilakukan. Individu pada tahap ini mulai melakukan aksi atau tindakan untuk merealisasikan rencana-rencana yang telah ditetapkan pada tahapan

sebelumnya yang mengarah ke tujuan dan memodifikasi sikap sesuai dengan yang diinginkan dalam proses.

- g. *Assessing*: Terakhir, pada tahap ini individu menilai efektivitas dari rencana tersebut. Pengukuran ini dapat membantu dalam menentukan dan menyadari apakah perencanaan yang direalisasikan itu sesuai dengan yang diharapkan atau tidak, serta apakah hasil yang didapat sesuai dengan yang diharapkan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pemaparan di atas bahwa regulasi diri terdiri atas proses atau tahapan-tahapan yang mengukur kapasitas regulasi diri (Carey, Neal, & Collins, 2004). Tahapan tersebut dimulai dari menerima informasi, mengevaluasi informasi tersebut, lalu, munculah dorongan untuk melakukan perubahan, selanjutnya, mencari informasi-informasi yang sesuai, membuat perencanaan, mengimplemenasikan rencana tersebut, dan terakhir, menilai efektivitas dari rencana tersebut dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Regulasi Diri**

Bandura (dalam Feist & Feist, 2008; Alwisol, 2009) menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi regulasi diri, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Pengaruh dua faktor tersebut menurut Bandura adalah sebagai berikut:

#### *2.2.3.1 Faktor Internal*

Terdapat tiga bentuk pengaruh faktor internal pada regulasi diri. Pertama, *self observation* (observasi diri), dilakukan berdasarkan faktor kualitas penampilan, kuantitas penampilan, orisinalitas tingkah laku diri, dan seterusnya. Individu harus mampu memonitor performansinya, walaupun tidak sempurna karena orang cenderung memilih beberapa aspek dari tingkah lakunya dan mengabaikan tingkah laku lainnya. Hal yang diobservasi seseorang tergantung pada minat dan konsep dirinya.

Kedua, *judgmental process* (proses penilaian atau mengadili tingkah laku). Hal ini dilakukan dengan melihat kesesuaian tingkah laku dengan standar pribadi, membandingkan tingkah laku dengan norma standar atau dengan tingkah orang lain, menilai berdasarkan pentingnya suatu aktivitas, dan memberi atribusi performansi. Secara spesifik *judgmental process* bergantung pada standar pribadi, performansi referensial, dan penilaian aktivitas.

Terakhir, *self response* (reaksi diri afektif), dilakukan berdasarkan pengamatan dan *judgement* tersebut, individu mengevaluasi diri sendiri positif atau negatif, dan kemudian menghadaahi atau menghukum diri sendiri. (Bandura, dalam Feist & Feist, 2008; Alwisol, 2009)

#### 2.2.3.2 *Faktor Eksternal*

Faktor eksternal mempengaruhi regulasi diri dengan dua cara. Cara pertama adalah faktor eksternal memberi standar untuk mengevaluasi tingkah laku. Faktor lingkungan berinteraksi dengan pengaruh-pengaruh pribadi, membentuk standar evaluasi diri seseorang. Cara kedua, faktor eksternal mempengaruhi regulasi diri dalam bentuk penguatan (*reinforcement*). Hadiah instrinsik tidak selalu memberi kepuasan, insentif yang berasal dari lingkungan eksternal juga dibutuhkan.

Standar tingkah laku dan penguatan biasanya bekerja sama. Ketika seseorang dapat mencapai standar tingkah laku tertentu, Ia membutuhkan penguatan dari eksternal agar tingkah laku tersebut dapat muncul kembali (Bandura, dalam Feist & Feist, 2008; Alwisol, 2009).

## 2.2.4 Proses Regulasi Diri

Terdapat beberapa proses regulasi diri menurut para ahli adalah sebagai berikut:

### 2.2.4.1 Proses Regulasi Diri Menurut Bandura

Secara sederhana Bandura (dalam Feist & Feist, 2008) menjelaskan proses dari regulasi diri, yaitu pertama, orang memiliki kemampuan terbatas untuk memanipulasi faktor eksternal yang memberi umpan ke dalam paradigma interaktif resiprokal. Kedua, individu yang mampu memantau perilaku mereka sendiri dan mengevaluasinya dari segi tujuan dekat dan jauh. Perilaku, kemudian, berasal dari pengaruh timbal balik dari kedua faktor eksternal dan internal tersebut.

### 2.2.4.2 Proses Regulasi Diri Menurut Zimmerman

Zimmerman dan Campillo (2003, dalam Hoyle & Davisson, 2011) menggambarkan proses regulasi diri. Pertama, *forethought* yaitu, proses yang mendahului upaya untuk belajar atau melakukan. Tahap pertama ini terdiri atas dua subproses yaitu, *task analysis* (*goal setting*, perencanaan strategi) dan *self-motivation beliefs* (*self-efficacy*, ekspektasi hasil, nilai intrinsik, dan orientasi tujuan). Tahap Kedua, *performance control* yaitu, proses-proses yang terjadi selama upaya pembelajaran. Di tahap kedua terdapat dua subproses yaitu, *self-control* (*self-instruction*, *imagery*, fokus perhatian, dan strategi tugas) dan *self-observation* (*self-recording* dan *self-monitoring*). Terakhir, *self-reflection* yaitu, proses-proses yang terjadi setelah belajar atau kinerja. Tahap terakhir ini terdiri atas dua subproses yaitu, *self-judgment* (*self-evaluation* dan atribusi kausal), dan *self-reaction* (kepuasan diri/afek dan adaptif defensif).

## **2.3 Karyawan PT Infia Media Pratama**

### **2.3.1 Definisi Karyawan**

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan karyawan (*kar•ya•wan*) atau dengan nama lain pegawai atau pekerja adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Karyawan lepas adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja (dalam waktu tertentu), seperti karyawan tidak tetap dan pegawai harian. Karyawan manajerial adalah orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Karyawan operasional adalah orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan. Karyawan tetap adalah pegawai yang bekerja di suatu badan (perusahaan dan sebagainya) secara tetap berdasarkan surat keputusan. Sementara, karyawan tidak tetap adalah karyawan lepas.

### **2.3.2 PT Infia Media Pratama**

PT Infia Media Pratama atau lebih dikenal dengan INFIA merupakan perusahaan media berita dan informasi hiburan digital. INFIA memiliki misi menyajikan berita dan informasi hiburan kepada seluruh netizen Indonesia yang dikemas dalam bentuk visual dan audio-visual. INFIA berawal dari ekspansi di media sosial khususnya *Instagram* pada pertengahan Januari 2014. Hingga saat ini, INFIA menjadi media berita dan informasi hiburan berbahasa Indonesia terbesar di Instagram.

Selain bergerak dibidang media berita dan informasi hiburan digital, INFIA juga sudah memproduksi aplikasi, aplikasi permainan (*mobile games*), jasa periklanan (*advertising*), *merchandise*, dan yang baru akan rilis sebuah buku novel. Produk-produk dari INFIA adalah sebagai berikut:

### 2.3.2.1 INFIA Channel

Salah satu produk utama INFIA adalah media berita dan informasi hiburan digital. Media berita dan informasi hiburan digital tersebut terbagi atas beberapa *channel* dalam akun sosial media sebagai berikut:

- a. *Dagelan*: *Channel* INFIA yang memiliki jumlah *followers* terbanyak dibandingkan dengan *channel* INFIA yang lain. Nama *Dagelan* diambil dari bahasa jawa yang berarti lelucon atau humor. *Dagelan* menyajikan konten yang dapat menghibur netizen Indonesia kapan saja dan dimana saja. Selain itu, terdapat lima karakter *Dagelan*, yaitu *Dudu*, *Sisi*, *Bimo*, *Mike*, dan *Demi*.
- b. *INFIA Fact*: Menyajikan informasi singkat seputar fakta unik dan juga menarik yang ada di seluruh dunia.
- c. *INFIA Health*: Berisi tips-tips atau informasi singkat mengenai dunia kesehatan, informasi medis terbaru, beserta fitur informasi kesehatan interaktif.
- d. *INFIA Showbiz*: Menyajikan berita-berita selebriti, film, dan musik dari dalam maupun luar negeri.
- e. *INFIA Tech*: Menyuguhkan tips dan trik serta informasi singkat mengenai dunia teknologi.
- f. *INFIA Entrepreneur*: Memberikan tips-tips, motivasi, dan informasi singkat untuk para *entrepreneur* muda.
- g. *INFIA Automotive*: Berisi berita-berita seputar kendaraan, *trend* mobil dan motor terbaru, arena balap, serta tips dan trik merawat kendaraan.
- h. *INFIA Soccer*: Menyajikan berita singkat seputar dunia sepak bola lokal maupun internasional yang dikemas secara menarik.
- i. *Bola Gila*: Menyajikan informasi dan lelucon seputar dunia sepak bola.
- j. *Komikin\_Ajah*: Wadah bagi para komikus lokal dimana mereka dapat berkarya bersama dan menciptakan komunitas antara komikus Indonesia.

- k. *Daily manly*: Kanalnya pria Indonesia. Menyajikan panduan *lifestyle*, tips serta motivasi harian khusus untuk para pria. *It's a journey to become a better man*.
- l. Rahasia Gadis: merupakan akun di media sosial *Instagram* yang berisi tips-tips kesehatan dan kecantikan yang paling *ter-update* dan paling terpercaya karena berasal dari penemuan di dunia medis internasional terbaru saat ini.

#### 2.3.2.2 Produk Lain

- a. Aplikasi dan Aplikasi Permainan (*mobile games*): INFIA merilis sebuah aplikasi, yaitu Aplikasi :Dagelan yang dapat diunduh melalui *smartphone* sejak 19 April 2016. Selain itu, INFIA telah merilis *mobile game* perdana bertajuk Dazzle pada 8 Mei 2015. Nama Dazzle diambil dari akronim Dagelan Puzzle. Game ini diciptakan dengan tujuan mengasah ketangkasan berpikir dan strategi para pemain, dan mendekatkan mereka dengan para karakter Dagelan (Dudu, Sisi, Bimo, Demi dan Mike). Setelah itu, INFIA kembali merilis *mobile game* Dagelan Cerdas dan Dagelan Cermat pada tahun 2016 ini.
- b. Jasa Periklanan: dalam rangka mendukung UKM di Indonesia, INFIA menyediakan jasa pengiklanan. Saat ini, akun-akun *Instagram* INFIA menyediakan dua jenis *slot placement* promo, yaitu *slot Soft-Selling Ads* dan *slot Hard-Selling Ads*.
- c. *Merchandise*: INFIA memiliki *official merchandise* yang diberi nama @do\_dolan. Do\_dolan menghadirkan karakter Dagelan yang telah diciptakan menjadi *merchandise* utama. *Official merchandise* tersebut terdiri atas bantal, boneka, *action figure*, kaos dan lain-lain.
- d. Buku Novel: INFIA akan segera meluncurkan sebuah novel. Namun, novel ini belum rilis karena masih dalam tahap pengerjaan dan pengembangan.

### 2.3.3 PT Infia Media Pratama sebagai Industri Kreatif

INFIA dapat dikatakan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri kreatif. Sesuai dengan definisi industri kreatif menurut Departemen Perdagangan RI (2008) bahwa industri kreatif adalah industri yang berasal dari pemanfaatan kreativitas, keterampilan serta bakat individu untuk menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui penciptaan dan pemanfaatan daya kreasi dan daya cipta individu tersebut.

Produk-produk INFIA juga dapat digolongkan dalam beberapa subsektor industri kreatif, yaitu periklanan, permainan interaktif, dan desain. Pemerintah mengklasifikasikan industri kreatif menjadi 14 subsektor. Departemen Perdagangan RI (2008) menjelaskan subsektor industri kreatif tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Periklanan (*advertising*): Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa periklanan, yakni komunikasi satu arah dengan menggunakan medium tertentu. Meliputi proses kreasi, operasi, dan distribusi dari periklanan yang dihasilkan, misalnya riset pasar, perencanaan komunikasi periklanan, media periklanan luar ruang, produksi material periklanan, promosi dan kampanye relasi publik. Selain itu, tampilan periklanan di media cetak (surat kabar dan majalah) dan elektronik (televisi dan radio), pemasangan berbagai poster dan gambar, penyebaran selebaran, pamflet, edaran, brosur dan media reklame sejenis lainnya, distribusi dan *delivery advertising materials or samples*, serta penyewaan kolom untuk iklan.
- b. Arsitektur: Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan jasa desain bangunan, perencanaan biaya konstruksi, konservasi bangunan warisan, pengawasan konstruksi baik secara menyeluruh dari level makro (*Town planning, urban design, landscape architecture*) sampai dengan level mikro (detail konstruksi, misalnya: arsitektur taman, desain interior).
- c. Pasar barang seni: Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan perdagangan barang-barang asli, unik dan langka serta memiliki nilai estetika seni yang

tinggi melalui lelang, galeri, toko, pasar swalayan, dan internet (misal: alat musik, percetakan, kerajinan, *automobile*, film, seni rupa dan lukisan).

- d. Kerajinan (*craft*): Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi dan distribusi produk yang dibuat atau dihasilkan oleh tenaga pengrajin yang berawal dari desain awal sampai proses penyelesaian produknya. Antara lain meliputi barang kerajinan yang terbuat dari batu berharga, serat alam maupun buatan, kulit, rotan, bambu, kayu, logam (emas, perak, tembaga, perunggu dan besi), kaca, porselen, kain, marmer, tanah liat, dan kapur. Produk kerajinan pada umumnya hanya diproduksi dalam jumlah yang relatif kecil (bukan produksi masal).
- e. Desain: Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain grafis, desain interior, desain produk, desain industri, konsultasi identitas perusahaan dan jasa riset pemasaran serta produksi kemasan dan jasa pengepakan.
- f. *Fashion*: Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk berikut distribusi produk *fashion*.
- g. Video, Film dan Fotografi: Kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi produksi video, film, dan jasa fotografi, serta distribusi rekaman video dan film. Termasuk di dalamnya penulisan skrip, *dubbing* film, sinematografi, sinetron, dan eksibisi atau festival film.
- h. Permainan interaktif (*game*): Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi, produksi, dan distribusi permainan komputer dan video yang bersifat hiburan, ketangkasan, dan edukasi. Subsektor permainan interaktif bukan didominasi sebagai hiburan semata-mata, tetapi juga sebagai alat bantu pembelajaran atau edukasi.
- i. Musik: Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan kreasi atau komposisi, pertunjukkan, reproduksi, dan distribusi dari rekaman suara.
- j. Seni pertunjukkan (*showbiz*): Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha pengembangan konten, produksi pertunjukan (misal: pertunjukan balet, tarian tradisional, tarian kontemporer, drama, musik tradisional, musik teater, opera,

termasuk *tour* musik etnik), desain dan pembuatan busana pertunjukan, tata panggung, dan tata pencahayaan.

- k. Penerbitan dan Percetakan: Kegiatan kreatif yang terkait dengan dengan penulisan konten dan penerbitan buku, jurnal, koran, majalah, tabloid, dan konten digital serta kegiatan kantor berita dan pencari berita. Subsektor ini juga mencakup penerbitan perangko, materai, uang kertas, blanko cek, giro, surat andil, obligasi surat saham, surat berharga lainnya, *passport*, tiket pesawat terbang, dan terbitan khusus lainnya. Selain itu juga, mencakup penerbitan foto-foto, grafir (*engraving*) dan kartu pos, formulir, poster, reproduksi, percetakan lukisan, dan barang cetakan lainnya, termasuk rekaman mikro film.
- l. Layanan komputer dan Piranti lunak (*software*): Kegiatan kreatif yang terkait dengan pengembangan teknologi informasi termasuk jasa layanan komputer, pengolahan data, pengembangan *database*, pengembangan piranti lunak, integrasi sistem, desain dan analisis sistem, desain arsitektur piranti lunak, desain prasarana piranti lunak dan piranti keras, serta desain portal termasuk perawatannya.
- m. Televisi & Radio (*broadcasting*): Kegiatan kreatif yang berkaitan dengan usaha kreasi, produksi dan pengemasan acara televisi (misal: *games*, kuis, *reality show*, *infotainment*, dan lainnya), penyiaran, dan transmisi konten acara televisi dan radio, termasuk kegiatan *station relay* (pemancar) siaran radio dan televisi.
- n. Riset dan Pengembangan (R&D): Kegiatan kreatif yang terkait dengan usaha inovatif yang menawarkan penemuan ilmu dan teknologi dan penerapan ilmu dan pengetahuan tersebut untuk perbaikan produk dan kreasi produk baru, proses baru, material baru, alat baru, metode baru, dan teknologi baru yang dapat memenuhi kebutuhan pasar, termasuk yang berkaitan dengan humaniora seperti penelitian dan pengembangan bahasa, sastra, dan seni, serta jasa konsultasi bisnis dan manajemen.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pemaparan tersebut bahwa INFIA memenuhi beberapa subsektor industri kreatif, yaitu sektor Periklanan, Kerajinan, Desain, *Fashion*, Permainan Interaktif, Layanan Komputer & Piranti Lunak, Televisi & Radio (*Broadcasting*), Penerbitan & Percetakan, dan Video, Film, serta Fotografi.

#### **2.4 Hubungan Kinerja Kreatif dengan Regulasi Diri**

Mengutip dari pendapat beberapa peneliti, Choi (2004) menyatakan bahwa kreativitas telah diidentifikasi sebagai sumber inovasi organisasi dan dengan demikian dianggap sebagai faktor kunci untuk kinerja yang tinggi dari operasional organisasi yang dalam keadaan tak menentu dan lingkungan yang kompetitif. Selanjutnya, mengutip dari pendapat beberapa peneliti, Luthans, Avey, dan Luthans (2011) berpendapat bahwa proses dari kinerja kreatif yang mengarah ke pelaksanaan ide-ide inovatif adalah pusat untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif baik secara individual maupun organisasional.

Kinerja kreatif adalah perwujudan perilaku dari proses kreatif yang telah menjadi karakteristik individu sehingga ide-ide inovatif tersampaikan dan menghasilkan sesuatu yang baru dan solusi yang tepat untuk menyelesaikan masalah di setiap domain aktivitas manusia serta menjadi sumber inovasi organisasi dan kunci kelangsungan dan keberhasilan jangka panjang. Kinerja kreatif individu harus dipahami sebagai hasil dari persimpangan atau pertukaran yang kompleks antara faktor individu dan konteks mereka (Oldham & Cummings, 1996; Woodman, dkk., 1993, dalam Choi, 2004). Oleh karena itu, dalam mencapai tujuan individu untuk dapat menunjukkan kinerja kreatif. Individu memerlukan faktor internal diri yang menunjang timbulnya kinerja kreatif. Amabile (1996, dalam Choi, 2004) membuktikan bahwa motivasi intrinsik mempengaruhi kinerja kreatif. Lalu, Bandura (1977, 1986, dalam Tierney & Farmer, 2002) menyatakan bahwa penilaian efikasi merupakan suatu konsep *self-regulatory* yang melekat dalam proses motivasi.

Di sisi lain, Carmeli dan Schaubroeck (2007, dalam Luthans, dkk., 2011) menyatakan bahwa kreativitas itu sendiri dapat menjadi aktivitas berisiko tinggi karena penciptaan sesuatu yang baru dan ide-ide yang berguna sering gagal. Jika kinerja kreatif rendah, tentu akan menimbulkan rasa kecewa. Seseorang dalam menghadapi perubahan keadaan tersebut memerlukan kapasitas atau kemampuan diri untuk dapat merencanakan, membimbing, dan memonitor perilaku secara fleksibel yang didalamnya terdapat proses penetapan tujuan, lalu, mengawasi progresnya, yang melibatkan penghindaran risiko, penundaan pemuasan, menahan diri, membuat penyesuaian dalam perilaku untuk mencapai tujuan, dan memenuhi standar sosial. Kapasitas atau kemampuan tersebut merupakan regulasi diri. Para peneliti telah menemukan bahwa regulasi diri memainkan peran penting dalam fungsi manusia yang berhubungan dengan berbagai mekanisme, seperti emosi, penyakit mental, agresi, pengambilan keputusan, manajemen akademik, dan pembangunan sosial (Forgas, Bauneister, & Tice, 2009, dalam Heo, 2014).

Vossaert (2010-2011) telah membuktikan bahwa kinerja kreatif karyawan memiliki hubungan yang positif dengan *self-regulatory process*. Hasil penelitian ini mengonfirmasi nilai dari proses *self-regulatory* sebagai anteseden dari kinerja kreatif. Proses *self-regulatory* tersebut yaitu *self-determined* pada sebuah proyek, perencanaan langkah-langkah yang berbeda di seluruh proyek, dan keputusan pengerjaan ulang sebelumnya membuat semua secara bertahap terkait dengan kinerja kreatif pada proyek itu. Perencanaan (*planning*) ditemukan paling berhubungan dengan kinerja kreatif.

Selain itu, De Stobbeleir, Ashford, dan Buyens (2011) melakukan penelitian dengan hasil yang menyoroti pentingnya perilaku *self-regulatory* karyawan dalam proses kreatif dan menunjukkan bahwa *feedback-seeking* tidak hanya strategi yang memfasilitasi adaptasi individu, tapi juga sumber daya untuk mencapai hasil yang kreatif. Mengutip pendapat beberapa peneliti, De Stobbeleir, dkk., (2011) menyatakan bahwa salah satu kunci taktik regulasi diri yang telah diidentifikasi adalah perilaku *feedback-seeking*, yaitu pencarian proaktif individu untuk informasi evaluatif tentang

kinerja mereka. Perilaku *feedback-seeking* mungkin menjadi pusat proses kreatif karena dua alasan. Pertama, penelitian telah menunjukkan bahwa manajer dapat menggunakan *feedback* untuk mempromosikan dan memelihara kinerja kreatif karyawan (Zhou, dalam De Stobbeleir, dkk., 2011). Kedua, kinerja kreatif individu dianggap sebagian hasil dari proses sosial dimana orang lain dalam lingkungan mereka merangsang dan mendukung kreativitas (Perry-Smith & Shalley, dalam De Stobbeleir, dkk., 2011). Hal tersebut memperlihatkan bahwa *feedback* yang baik dari lingkungan akan meningkatkan kinerja kreatif. Studi ini meletakkan dasar baru dalam literatur kreativitas dengan menyoroti peran proaktif individu dalam meningkatkan kinerja kreatif mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu dapat meningkatkan kinerja kreatif mereka sendiri dengan aktif mencari umpan balik pada pekerjaan mereka dari berbagai sumber (De Stobbeleir, dkk., 2011).

Lalu, Bandura (1986, 1996 dalam Feist & Feist, 2008) menyatakan bahwa regulasi diri juga tergantung pada bagaimana kita menilai penyebab perilaku kita, yaitu, atribusi kinerja. Seseorang akan bangga pada prestasi diri mereka sendiri dan cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai tujuannya jika mereka percaya bahwa kesuksesannya adalah karena usaha sendiri. Namun, seseorang akan menurunkan kepuasan diri dan mungkin tidak akan memberikan upaya keras untuk mencapai tujuan jika atribusi kinerja mereka bersumber dari faktor eksternal. Individu akan bekerja lebih cepat menuju regulasi diri jika individu percaya bahwa mereka bertanggung jawab atas kegagalan diri sendiri atau kinerja yang tidak memadai, daripada jika individu yakin bahwa kekurangan dan ketakutan mereka adalah karena faktor di luar kendali diri.

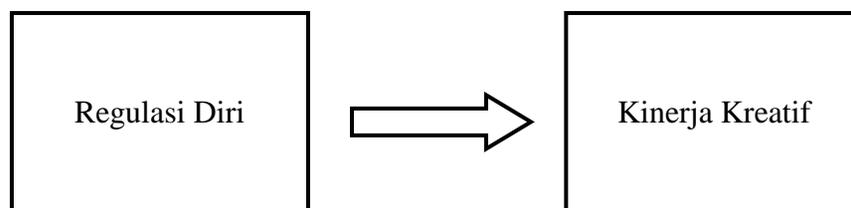
Hal-hal di atas dapat menggambarkan adanya hubungan kuat diantara regulasi diri dengan kinerja kreatif. Salah satu hasil penelitian menyatakan bahwa nilai dari proses regulasi diri merupakan anteseden dari kinerja kreatif. Selain itu, terdapat hasil penelitian lain bahwa peran perilaku *feedback-seeking*, yang merupakan salah satu taktik *self-regulation*, dapat meningkatkan kinerja kreatif. Kemungkinan individu dapat mencapai kinerja kreatif yang tinggi jika individu tersebut mampu meregulasi

dirinya dengan baik. Tidak hanya memiliki hubungan yang positif, tetapi dapat diperkirakan bahwa kinerja kreatif memiliki pengaruh yang positif dimana semakin tinggi regulasi diri akan menghasilkan kinerja kreatif yang semakin tinggi. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji hipotesis bahwa terdapat pengaruh regulasi diri terhadap kinerja kreatif karyawan PT Infia Media Pratama.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kreativitas merupakan aktivitas berisiko tinggi karena proses penciptaan yang sering gagal. Kinerja kreatif merupakan perwujudan perilaku untuk membangkitkan ide berupa produk atau hasil yang baru dan berguna. Individu mungkin saja gagal dalam proses atau tahapan untuk menghasilkan produk yang baru dan berguna. Oleh karena hal-hal tersebut, individu memerlukan kapasitas untuk meregulasi diri. Tahapan dalam regulasi diri, yaitu *receiving*, *evaluating*, *triggering*, *searching*, *formulating*, *implementing*, dan *assessing*. Ketujuh tahapan tersebut kapasitas regulasi diri, yang mana akan mempengaruhi tingkah laku seseorang untuk menunda kepuasan jangka pendek agar mencapai tujuan jangka panjang.

Berdasarkan hubungan antar variabel yang telah dipaparkan sebelumnya dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Hipotesis

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, terdapat hipotesis sebagai dugaan sementara terhadap masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ha : Terdapat pengaruh regulasi diri terhadap kinerja kreatif pada karyawan PT Infia Media Pratama.

## 2.7 Hasil Penelitian yang Relevan

Terdapat beberapa penelitian yang relevan dan berhubungan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. *Ideas That Matter: The Relationship Between Self-regulatory Processes and Creative Performance on Real-world Projects* oleh Lien Vossaert (2011-2012) di Belgia. Hasil penelitian model multilevel menunjukkan hubungan positif antara proses *self-regulatory* yang diusulkan dan kinerja kreatif. Sebagai tambahan dalam hasil penelitian ini mengkonfirmasi nilai dari proses *self-regulatory* sebagai anteseden dari kinerja kreatif. Proses tersebut yaitu *self-determined* pada sebuah proyek, perencanaan langkah-langkah yang berbeda di seluruh proyek, dan keputusan pengerjaan ulang sebelumnya membuat semua secara bertahap terkait dengan kinerja kreatif pada proyek itu. Perencanaan ditemukan paling berhubungan dengan kinerja kreatif. Penelitian ini memiliki implikasi bagi karyawan dan *supervisor* tentang cara memfasilitasi kinerja kreatif.
2. *Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-seeking Behavior in Creative Performance* oleh Katleen E. M. De Stobbeleir, Susan J. Ashford, dan Dirk Buyens (2011) di empat perusahaan konsultan. Penelitian ini menggunakan 456 atasan-karyawan dari empat organisasi, penelitian ini meneliti bagaimana karyawan menggunakan salah satu perilaku proaktif, *feedback-seeking*, sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja kreatif mereka. Sebagai hipotesis, gaya kognitif karyawan dan dukungan organisasi yang

dirasakan untuk kreativitas dipengaruhi dua pola *feedback-seeking*: kecenderungan untuk menanyakan umpan balik dan kecenderungan untuk memantau lingkungan untuk umpan balik langsung. Perilaku *feedback-seeking* adalah salah satu kunci taktik regulasi diri. Penyelidikan umpan balik terkait dengan penilaian *supervisor* untuk kinerja kreatif karyawan. Hasil ini menyoroti pentingnya perilaku *self-regulatory* karyawan dalam proses kreatif dan menunjukkan bahwa *feedback-seeking* tidak hanya strategi yang memfasilitasi adaptasi individu, tapi juga sumber daya untuk mencapai hasil yang kreatif. Studi ini meletakkan dasar baru dalam literatur kreativitas dengan menyoroti peran proaktif individu dalam meningkatkan kinerja kreatif mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu dapat meningkatkan kinerja kreatif mereka sendiri dengan aktif mencari umpan balik pada pekerjaan mereka dari berbagai sumber.