

BEBERAPA FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP *CREATIVE TASK PERFORMANCE* PADA ADVOKAT

FRIDA MEDINA HAYUPUTRI

Fakultas Psikologi Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta
email: frida.medina@yahoo.com

Penelitian ini bertujuan untuk menguji model teoritik yang menggambarkan mengenai pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data empirik. Responden pada penelitian ini adalah para advokat PERADI yang berjumlah 250 orang, yang memiliki kartu izin advokat PERADI, dan masa kerja sebagai advokat minimal satu tahun. Pengumpulan data menggunakan skala yang dikonstruksi dengan model skala Likert. Teknik analisa data untuk menguji model hipotetik dalam penelitian ini menggunakan SEM melalui *software LISREL* versi 8,72 dari Joreskog dan Sorbom (2008). Hasil uji model menunjukkan bahwa model hipotetik memiliki indeks *fit*: RMSEA = 0.043, NFI = 0.90, NNFI = 0.95, CFI = 0.96, IFI = 0.96. Artinya hipotesis disertasi dapat diterima sebagai model yang sesuai (*fit*) dengan data lapangan.

Kata kunci: *creative task performance*, *aging*, *openness to experience*, *adaptability*, iklim organisasi, advokat.

PENDAHULUAN

Organisasi saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan di lingkungan bisnis yang terus menerus berubah. Oleh karena itu, organisasi haruslah mampu untuk mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Baik organisasi yang bergerak di bidang penyedia produk, maupun organisasi yang bergerak di bidang jasa, haruslah memiliki kemampuan memenuhi tuntutan akan perubahan lingkungan, serta permintaan konsumen akan peningkatan kualitas barang dan pelayanan jasa yang dihasilkan. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan cara melakukan inovasi (Elnath, 2005). Inovasi tidak hanya dapat dilakukan terhadap produk, tetapi juga pada pelayanan jasa. Saat ini, sudah banyak organisasi jasa, terutama yang bersifat jasa komersial, berkembang pesat, misalnya perawatan kesehatan, *personal care*, transportasi, bisnis dan jasa profesional lainnya (mencakup biro hukum, biro konsultasi psikologi, konsultan sumber daya manusia, konsultan pajak, konsultan manajemen, jasa komputerisasi, dan lain sebagainya), serta berbagai macam jenis organisasi jasa yang lain.

Biro hukum yang biasa disebut dengan kantor hukum (*law office*) ataupun firma hukum (*law firm*), merupakan salah satu dari sekian banyak organisasi jasa yang saat ini sedang *trend*. Biro hukum merupakan perkembangan mutakhir bagi

profesi advokat, di mana para advokat bergabung dan bekerjasama dalam satu kantor dan mengorganisasikan dirinya menjadi usaha modern (Nasution, 2008). Dengan kata lain, *trend* yang berkembang saat ini adalah para advokat yang semula bekerja individual, semakin lama merasakan kebutuhan untuk bergabung supaya lebih terorganisasi, lebih mampu, dan lebih bervariasi dalam memberikan jasa-jasa hukumnya kepada masyarakat.

Advokat memiliki tugas untuk menyediakan jasa hukum bagi kliennya, dengan menekankan pada pelayanan yang berkualitas dan efisien. Advokat dituntut untuk selalu menampilkan performa yang kreatif, responsif, dan efisien, serta harus menggunakan segenap sumber daya yang dimiliki untuk menemukan solusi kebutuhan bagi kliennya secara cepat dan tepat (Toedjoeh Empat Law Firm, 2009). Lebih lanjut menurut Toedjoeh Empat Law Firm, advokat juga dituntut untuk selalu berada di puncak inovasi, memiliki misi untuk mengerti bisnis klien, evaluasi permasalahan hukum dalam kaitannya dengan kehidupan klien, bersama untuk mencapai target, dan mengembangkan dengan cara yang kreatif untuk membangun dan melindungi nilai capaian dari setiap kliennya. Sebagai contoh, ketika advokat dihadapkan pada keadaan untuk menganalisa suatu kontrak perjanjian yang menyangkut kegiatan bisnis kliennya, maka disinilah peran advokat mengusahakan suatu penilaian terhadap klausula-klausula yang dimasukkan dalam kontrak perjanjian, apakah kontrak tersebut tidak merugikan kepentingan bisnis kliennya, maka konsekuensinya adalah advokat harus kreatif dan inovatif.

Advokat merupakan contoh salah satu profesi yang membutuhkan kreativitas di dalam pekerjaannya. Bersamaan dengan munculnya *trend* globalisasi dan pesatnya perkembangan teknologi, kreativitas dan inovasi menjadi lebih penting dari sebelumnya. Banyak penelitian mengenai kreativitas yang berfokus pada individu, yaitu pada kepribadiannya, kemampuannya, pengalamannya, dan proses pemikiran yang dimilikinya (Williams & Yang, 1999). Dalam dunia kerja, kreativitas dibutuhkan untuk menciptakan suatu inovasi yang berkaitan dengan situasi kerja. Perilaku kreatif yang dimiliki oleh individu, yang berhubungan dengan situasi kerja yang dapat menghasilkan suatu inovasi, oleh beberapa peneliti disebut *creative performance*. Namun, beberapa peneliti lain menyebutnya *creative task performance*. Sebagai contoh Nonaka dan Takeuchi (1995), Bereiter (2002), Chan (2007), serta Erp (2009) menyebutnya dengan istilah *creative performance*. Sedangkan Toplin dan Maguire (1991), Buchanan (1998), Shibata dan Suzuki (2004), serta Rook (2008) menyebutnya dengan istilah *creative task performance*. Namun dari definisi-definisi yang ada, baik *creative performance* maupun *creative task performance*, dapat ditangkap suatu makna yang hampir sama, yaitu suatu kreasi pengetahuan, ataupun perilaku kreatif di dalam situasi kerja, di mana fokusnya adalah untuk menghasilkan inovasi, menambahkan nilai, mengeksplorasi, dan menciptakan pengetahuan baru, yang lebih baik daripada menggunakan secara terus menerus sumber pengetahuan

yang sudah lama ada. Adapun istilah yang akan digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah *creative task performance*.

Biro hukum sebagai perkembangan mutakhir dari profesi advokat, merupakan salah satu organisasi jasa yang sedang *trend* saat ini, adapun advokat yang bisa memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dan perkembangan zaman, yaitu advokat yang mampu mengembangkan cara kreatif dan selalu berada di puncak inovasi, untuk membangun serta melindungi nilai capaian dari setiap kliennya (Toedjoeh Empat Law Firm, 2009). Selain itu, kemampuan utama yang harus dimiliki oleh advokat adalah kemampuan berpikir kreatif dan lateral, maksudnya adalah advokat dituntut agar selalu berpikir kreatif di dalam mencari solusi bagi permasalahan klien, namun tetap dalam konteks yang legal atau tidak melanggar hukum. Untuk dapat memenuhi semua tuntutan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa *creative task performance* merupakan bagian terpenting dari aktivitas kerja advokat.

Untuk dapat menjelaskan dan memahami mengenai *creative task performance*, sejumlah penelitian telah dilakukan. Dari hasil penelitian-penelitian tersebut ditemukan bahwa terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi *creative task performance* dalam organisasi, yaitu proses kognitif, perkembangan pengetahuan, afek, *adaptability*, *openness to experience*, pemimpin yang humoris, kepemimpinan, dan lingkungan fisik. (Dudek, Strobel, & Runco, 1993; Cropley, 1997; Baer, 1999; Runco, 2004; Amabile, et al., 2005; Chamorro-Premuzic, 2006; Yung, 2008; Erp, 2009). Dalam penelitian ini tidak semua faktor tersebut akan diteliti, melainkan hanya *adaptability* dan *openness to experience*. Kedua faktor tersebut dipilih dengan mengacu kepada pendapat bahwa *adaptability* merupakan faktor yang paling berpengaruh bagi *creative task performance* dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain (Grigorenko & Sternberg, 2001; Sternberg 2006; Erp, 2009). Selain itu, juga mengacu kepada pendapat bahwa *openness to experience* secara konsisten memiliki hubungan dengan *creative task performance* (Scratchley & Hakstian, 2001; Barlongan, 2008), serta dari berbagai penelitian yang ada, ditemukan bahwa *openness to experience* memiliki korelasi yang positif dengan *creative task performance* (Feist, 1998; Barlongan, 2008).

Adaptability memiliki hubungan dengan *creative task performance*, dan Erp (2009) menyimpulkan bahwa *adaptability* memiliki pengaruh terhadap tingkat *creative task performance*. *Adaptability* dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu kognisi, (Ericsson, 2006; Sternberg, 2006; Erp, 2009); kemampuan motorik (Erp, 2009); serta *aging* (Foster & Taylor, 1920; Fozard & Thomas Jr, 1975; Erp, 2009). Namun dalam penelitian ini hanya *aging* yang akan diteliti, karena *aging* sudah meliputi kedua faktor lain yang juga mempengaruhi *adaptability*, yaitu kognisi dan kemampuan motorik. Hal ini sesuai dengan pendapat Sternberg (2006), Ericsson (2006) dan Erp (2009) bahwa individu-individu yang mengalami

aging (aging people) akan mengalami penurunan kognisi dan kecepatan motorik, yang akan berpengaruh pada *adaptability*.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *creative task performance* adalah *openness to experience*. *Openness to experience* secara konsisten memiliki hubungan dengan *creative task performance* (Scratchley & Hakstian, 2001; Barlongan, 2008). *Openness to experience* dipengaruhi oleh faktor genetik (keturunan) dan faktor lingkungan (Bergeman, et al., 1993). Terdapat beberapa argumen teoritis yang menyebutkan bahwa *openness to experience* hanya sedikit dipengaruhi oleh faktor genetik (Caspi & Bem, 1990; Bergeman, et al., 1993). Maka dapat dikatakan bahwa faktor lingkungan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *openness to experience*, dibandingkan faktor genetik. Davis dan Newstrom (1991) menyebut lingkungan sosial tempat individu melakukan pekerjaan sebagai iklim organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sebagai lingkungan sosial tempat individu bekerja, menjadi faktor yang paling berpengaruh di dalam pembentukan *openness to experience* individu di dalam pekerjaannya.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan langkah awal yang dapat mendorong para advokat untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dan perkembangan zaman, dengan mengembangkan cara yang kreatif, dan selalu berada di puncak inovasi, untuk membangun dan melindungi nilai capaian dari setiap kliennya. Tentu saja dalam hal ini, cara kreatif yang digunakan adalah cara yang benar dan sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku, tidak dengan cara memutarbalikkan yang salah menjadi benar, dan yang benar menjadi salah, karena advokat merupakan profesi yang terhormat (*officium nobile*) dan juga sebagai aparat penegak hukum. Jika para advokat sudah bisa menampilkan cara yang kreatif sesuai dengan kaidah hukum yang berlaku, maka hal ini diharapkan dapat mewujudkan supremasi hukum di negara Indonesia. Selain itu, para advokat yang memiliki *creative task performance* yang tinggi, diharapkan dapat membantu negara ini (Indonesia) di dalam penyelesaian sengketa internasional dengan negara lain pada Mahkamah Internasional, dalam rangka membela kedaulatan negara Republik Indonesia.

RUMUSAN MASALAH

1. “Apakah model teoritik yang menggambarkan mengenai pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data empirik?”
2. “Apakah ada pengaruh langsung yang bermakna dari *adaptability* terhadap *creative task performance*?”
3. “Apakah ada pengaruh langsung yang bermakna dari *openness to experience* terhadap *creative task performance*?”
4. “Apakah ada pengaruh yang bermakna dari *aging* terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* sebagai mediator?”

5. “Apakah ada pengaruh yang bermakna dari iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *openness to experience* sebagai mediator?”

MANFAAT PENELITIAN

1. Segi Ilmiah

- a. Hasil penelitian dapat bermanfaat untuk memperkaya ilmu psikologi secara umum dan khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi, serta mungkin dapat dijadikan referensi mengenai pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator, khususnya pada advokat.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan informasi bagi penelitian lanjutan di bidang *creative task performance*.

2. Segi Aplikatif

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan untuk membuat pilihan strategi pelatihan dan pola pengembangan di bidang *aging*, iklim organisasi, *adaptability*, dan *openness to experience*, serta peranannya terhadap *creative task performance* khususnya pada advokat PERADI.

LANDASAN TEORITIK

Creative Task Performance

Banyak penelitian yang membuktikan bahwa kreativitas karyawan dapat memberikan kontribusi bagi inovasi, efektifitas, dan *survival* bagi organisasi (Nonaka, 1991; Amabile, et al., 1996; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). Mostafa (2005) mengatakan bahwa sumber pengetahuan mengenai manajemen yang mempunyai pengaruh kuat bagi kinerja perusahaan atau organisasi, seharusnya diubah menjadi sumber pengetahuan yang berfokus pada penciptaan pengetahuan dan ide-ide baru, serta menerapkan pengetahuan-pengetahuan lama ke dalam situasi baru. Para manajer seharusnya telah mengetahui bahwa tanpa kreativitas dan inovasi, perusahaan akan menjadi kurang kompetitif. Kreativitas pun bisa menjadi kunci untuk sukses dan peningkatan efektifitas dan efisiensi (Herbig & Jacobs, 1996).

Erp (2009) menyebut kreativitas dalam situasi kerja sebagai *creative performance*, yaitu perilaku kreatif dari individu yang berkaitan dengan situasi kerja yang dapat menghasilkan inovasi. *Creative performance* adalah manifestasi perilaku dari potensi kreativitas di situasi kerja, yang tercermin dari kelancaran, fleksibilitas, serta orisinalitas (Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Chan, 2007). Shibata dan Suzuki (2004) menggunakan istilah *creative task*

performance, yaitu kinerja kreatif yang ditampilkan dalam sekumpulan tugas tertentu, dalam situasi kerja.

Buchanan (1998) mengatakan bahwa *creative task performance* adalah suatu konstruk multidimensional yang mewakili kapasitas individu untuk menghasilkan penemuan-penemuan, ide-ide, *insight-insight*, restrukturisasi, dan produk-produk yang dapat dievaluasi dari segi nilai estetika, sosial, ilmu pengetahuan, dan teknologi, ditentukan oleh proses kerja yang terlibat di dalamnya seperti pemecahan masalah, pengarahan, penemuan, dan produksi. Toplin dan Maguire (1991) mengatakan bahwa *creative task performance* adalah cara berpikir individu untuk menampilkan suatu cara baru dalam pemecahan masalah, yang sama baiknya dengan cara konvensional.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *creative task performance* adalah kreasi pengetahuan, ataupun perilaku kreatif dalam situasi kerja, di mana fokusnya adalah untuk menghasilkan inovasi, menambahkan nilai, mengeksplorasi, dan menciptakan pengetahuan baru yang lebih baik daripada menggunakan secara terus menerus sumber pengetahuan yang sudah lama ada, serta menampilkan suatu cara baru dalam pemecahan masalah, pengarahan, dan penemuan.

Adaptability

Adaptability merupakan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) di dalam lingkungan yang kompleks, yang juga merupakan faktor yang paling berpengaruh bagi kreativitas (Sternberg 2006; Grigorenko & Sternberg 2001). Terdapat hubungan antara kreativitas dan *adaptability*, tetapi kedua konstruk tersebut merupakan hal yang berbeda (Runco 1999, Sternberg, 2006; Grigorenko & Sternberg 2001). Kreativitas didasarkan pada orisinalitas, sedangkan *adaptability* lebih mengacu kepada penyesuaian terhadap situasi baru, pengalaman, dan ide-ide yang bisa dipengaruhi oleh lingkungan. Menurut Hamarta, Deniz dan Saltali (2009) *adaptability* meliputi kemampuan untuk *reality testing*, fleksibilitas, dan pemecahan masalah. *Adaptability* telah didefinisikan ke dalam sejumlah pengertian di dalam berbagai literatur (Smith, Ford, & Kozlowski, 1997; Chan, 2000; Pulakos et al., 2000; Ross & Lussier, 2000), yang dapat disimpulkan sebagai suatu perubahan efektif di dalam memberikan respons terhadap situasi yang berbeda dari biasanya.

Bunch (2009) mengatakan bahwa *adaptability* suatu cara yang dilakukan secara sengaja, dengan maksud untuk menghadapi perubahan. Lebih lanjut Bunch mengatakan bahwa *adaptability* merupakan kesiapan perilaku untuk memfasilitasi suatu prestasi atau suatu pencapaian; *adaptability* juga merupakan suatu kemampuan untuk berubah ataupun diubah sesuai dengan keadaan lingkungan. Pulakos, et al. (2000) berpendapat bahwa *adaptability* merupakan suatu perubahan efektif di dalam menghadapi (merespon) situasi yang berubah-ubah. Lebih lanjut

Pulakos, et al. mengatakan bahwa individu yang memiliki *adaptability* yang baik, mampu mengenali kebutuhan untuk berubah berdasarkan perubahan situasi di lingkungan, saat ini maupun masa mendatang, dan mengubah perilakunya menjadi respons yang sesuai.

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *adaptability* adalah kemampuan individu di dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya, mengenali kebutuhan untuk berubah berdasarkan perubahan yang terjadi di dalam lingkungan, serta mengubah perilakunya sesuai dengan situasi dan kebutuhan.

Openness to Experience

Openness to experience merupakan salah satu dari lima dimensi trait kepribadian *Five-Factor Model* (Digman, 1990; McCrae & Sutin, 2009). *Openness to experience* adalah suatu tingkat yang menunjukkan sejauh mana individu imajinatif, sensitif terhadap estetika, memiliki rasa ingin tahu, independen, pemikir, dapat menerima ide-ide, pemikiran, pengalaman, dan perspektif yang baru serta keluar dari cara atau kebiasaan lama (George & Zhou, 2001; Barlongan, 2008). *Openness to experience* merupakan trait yang berhubungan dengan sifat-sifat kepribadian seperti imajinasi, keingintahuan intelektual, sikap yang tidak konvensional, dan pola pikir divergen (McCrae, 1994; Jordan & Carson, 1999). Selain itu, *openness to experience* merupakan kecenderungan individu untuk terbuka terhadap berbagai macam ide-ide, nilai-nilai, dan pengalaman-pengalaman baru (Costa & McCrae, 1992; Stephan, 2009).

Openness to experience merupakan *trait* kepribadian yang berhubungan dengan rasa ingin tahu, imajinasi, dan pemikiran luas yang dimiliki individu, serta individu-individu yang peka terhadap kesenian dan kebudayaan, penilaian tentang *openness to experience* dapat membedakan antara individu-individu yang senang mencoba hal-hal dan ide-ide baru, dengan individu-individu yang lebih menyukai pengalaman-pengalaman tradisional, rutin, dan familiar (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1997; Stephan, 2009). Individu dengan *openness to experience* yang tinggi, senang mencoba dan memperluas pengalaman-pengalamannya (Costa & McCrae, 1992; Stephan, 2009), dan juga senang mencari kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan pribadinya (Schmutte & Ryff, 1997; Stephan, 2009). *Openness to experience* berhubungan dengan kecerdasan, keterbukaan terhadap ide-ide baru, ketertarikan pada kebudayaan, bakat dalam bidang pendidikan dan kreativitas; individu yang memiliki *openness to experience* yang tinggi, memiliki minat yang luas, menyukai kebebasan, dan lebih menyukai hal-hal baru (Howard & Howard, 1995; Saade, et al., 2006).

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *openness to experience* adalah sifat yang menunjukkan sejauh mana individu imajinatif, memiliki rasa ingin tahu, independen, pemikir, dapat menerima ide-ide,

pemikiran, pengalaman, dan perspektif yang baru, serta senang mencoba dan memperluas pengalaman-pengalamannya.

Aging

Telah diketahui banyaknya efek dari *aging* di dalam fungsi keseharian individu. Ketika bertambah tua, individu memiliki lebih banyak pengetahuan dan kebijaksanaan, namun di sisi lain individu menjadi lebih lamban, baik di dalam efisiensi pekerjaan, maupun di dalam mempelajari hal-hal yang baru (Erp, 2009). *Aging* merupakan suatu akumulasi dari proses perubahan yang dialami individu, perubahan ini sifatnya multidimensional yang terdiri dari perubahan fisik, sosial, dan psikologis (Settersten & Mayer, 1997).

Aging ini dapat diukur melalui usia kronologis (*chronological age*) yaitu sifat yang dimiliki oleh individu yang dapat digunakan sebagai representasi dari kematangan biologis, perkembangan psikologis, keanggotaan dalam kategori sosial yang lebih luas (misalnya kelompok), ataupun fase kehidupan (Settersten & Mayer, 1997). Lebih lanjut Settersen dan Mayer mengatakan bahwa usia kronologis sebenarnya merupakan variabel yang “kosong”, maka jarang sekali dikatakan bahwa hanya usia kronologis saja yang mempengaruhi suatu perilaku, dan usia kronologis akan menjadi indeks yang kurang bermanfaat. Oleh karena itu, telah dikembangkan suatu alternatif yang lebih spesifik untuk mengukur usia, yang dapat mengungkap *individual differences* (Birren & Cunningham, 1985; Schroots & Birren, 1988; Settersten & Mayer, 1997), yaitu dengan cara menuangkan usia ke dalam tiga aspek yaitu usia biologis (*biological age*), usia sosial (*social age*), dan usia psikologis (*psychological age*).

Dari beberapa keterangan di atas, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa *aging* merupakan penuaan yang dialami individu, yang dilihat tidak hanya dari usia kronologisnya saja, melainkan dari usia biologis (*biological age*), usia sosial (*social age*), dan usia psikologis (*psychological age*).

Iklm Organisasi

Kolb dan Rubin (2004) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi. Menurut Lumsdaine dan Lumsdaine (2005) iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap karakteristik dari prosedur yang ada dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan itu, Jewell dan Siegall (1990) mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai organisasi dan/ atau, subsistemnya terkait dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Mathis dan Jakson (1998) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan perasaan karyawan terhadap perusahaan serta aspek-aspek yang ada di dalamnya. Penelitian mengenai iklim organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan demi kemajuan perusahaan.

Menurut Davis dan Newstrom (1996), iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan melakukan pekerjaannya. Para karyawan mengharapkan imbalan dan kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Sedangkan Nitisemito (1997) mengungkapkan bahwa iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Selanjutnya Nitisemino mengatakan bahwa, iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap organisasi serta bagaimana hubungan antar karyawan dan antar kelompok dalam suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode yang berbeda-beda, yang secara keseluruhan akan membentuk iklim dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut. Iklim dalam suatu organisasi seperti halnya kepribadian dalam diri manusia. Dalam membangun iklim yang dapat memotivasi karyawan untuk berproduksi dan memperoleh kepuasan, pihak manajemen perlu untuk menyadari beberapa hal dasar, seperti membangun hubungan antar individu yang efektif (Davis, 1992).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan sosial di mana individu melakukan pekerjaannya, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kerangka Berpikir

Creative task performance merupakan bagian terpenting dari aktivitas kerja advokat, karena advokat memiliki tugas untuk menyediakan jasa hukum bagi kliennya, serta dituntut untuk selalu menampilkan performa yang kreatif, responsif, dan efisien. *Creative task performance* ini sendiri dapat berkembang dengan baik pada individu (yang dalam penelitian ini adalah advokat), apabila didukung oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya. Dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi *creative task performance*, terdapat dua faktor yang penulis anggap paling berpengaruh terhadap *creative task performance*. Kedua faktor tersebut yaitu *adaptability* dan *openness to experience*. Dengan mengacu kepada pendapat bahwa *adaptability* merupakan faktor yang paling berpengaruh bagi *creative task performance* dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain (Grigorenko & Sternberg, 2001; Sternberg 2006; Erp, 2009). Selain itu, juga mengacu kepada pendapat bahwa *openness to experience* secara konsisten memiliki hubungan dengan *creative task performance* (Scratchley & Hakstian, 2001; Barlongan, 2008).

Adaptability adalah kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya, mengenali kebutuhan untuk berubah berdasarkan perubahan yang terjadi di lingkungan, serta mengubah perilakunya sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam konteks penelitian ini, tingkat *adaptability* yang tinggi yang dimiliki oleh advokat, akan mempengaruhi tingkat *creative task performance* yang dimilikinya, yaitu dapat meningkatkan *creative task performance*. Advokat

yang *adaptable* adalah advokat yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya, mengenali kebutuhan untuk berubah berdasarkan perubahan yang terjadi di lingkungan, serta mengubah perilakunya sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Sebagai contoh: mampu merubah orientasi pekerjaan jika diperlukan, selalu *update* tentang peraturan perundangan, peraturan perusahaan yang menjadi kliennya, dan sebagainya. Advokat yang demikian akan terbiasa untuk menghasilkan inovasi dan menciptakan pengetahuan baru, serta tidak menggunakan sumber pengetahuan yang sudah lama ada. Maka advokat tersebut akan lebih mudah untuk mengembangkan *creative task performance*, dibandingkan rekan-rekannya yang kurang *adaptable*. Dari sinilah terlihat peran atau pengaruh *adaptability* terhadap *creative task performance*.

Menurut beberapa peneliti terdahulu, dikatakan bahwa *adaptability* dipengaruhi oleh kognisi, motorik, dan *aging* (Ericsson, 2006; Sternberg, 2006; Erp, 2009). Dari ketiga faktor tersebut, *aging* merupakan faktor yang penulis anggap paling berpengaruh terhadap *adaptability*, dengan argumen bahwa *aging* sudah meliputi kedua faktor lain yang juga mempengaruhi *adaptability*, yaitu kognisi dan kemampuan motorik. Hal ini sesuai dengan pendapat Sternberg (2006), Ericsson (2006) dan Erp (2009) bahwa individu-individu yang mengalami *aging* (*aging people*) akan mengalami penurunan kognisi dan kecepatan motorik, yang akan berpengaruh pada *adaptability*, sehingga *aging people* akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan situasi baru. Selain itu, dalam dunia kerja advokat, hampir tidak kenal istilah pensiun, sehingga banyak advokat senior yang masih bekerja. Padahal sesuai dengan pendapat Erp (2009) ketika mengalami penuaan (*aging*), sebagian besar individu memang memiliki pengetahuan dan kebijaksanaan yang lebih banyak, namun pada saat yang bersamaan, individu tersebut juga menjadi lebih lamban, dalam bekerja maupun belajar hal-hal yang baru. Maka fenomena seperti ini dianggap dapat mengurangi optimalisasi performa advokat yang bersangkutan. Dari sinilah terlihat bahwa *aging* berpengaruh negatif terhadap *adaptability*.

Seperti yang telah diuraikan di atas, bahwa selain *adaptability*, faktor yang paling berpengaruh terhadap *creative task performance* adalah *openness to experience*. *Openness to experience* adalah sifat yang menunjukkan sejauh mana individu imajinatif, memiliki rasa ingin tahu, independen, pemikir, dapat menerima ide-ide, pemikiran, pengalaman, dan perspektif yang baru, serta senang mencoba dan memperluas pengalaman-pengalamannya.

Dalam konteks penelitian ini, tingkat *openness to experience* yang tinggi yang dimiliki advokat, akan mempengaruhi tingkat *creative task performance* yang dimilikinya, yaitu berperan dalam meningkatkan *creative task performance*. Advokat dengan *openness to experience* yang tinggi merupakan advokat yang memiliki sifat imajinatif, rasa ingin tahu, independen, pemikir, dapat menerima ide-ide, pemikiran, pengalaman, serta perspektif yang baru. Sebagai contoh: advokat dengan *openness to experience* yang tinggi, akan mampu memprediksi

situasi dan pemecahan masalah di masa mendatang, menganggap permasalahan sebagai sesuatu hal yang menarik, senang mengeksplorasi ide-ide baru, tidak senang mengikuti sudut pandang konvensional, memiliki keinginan untuk bertindak dengan cara yang berbeda, serta senang bertemu dengan individu-individu baru. Advokat yang demikian, biasanya memiliki kemampuan berpikir yang kreatif dan lateral, mampu mengeksplorasi dan menampilkan suatu cara baru dalam pemecahan masalah. Maka advokat dengan tingkat *openness to experience* yang tinggi akan lebih mudah untuk mengembangkan *creative task performance*, dibandingkan dengan rekan-rekannya yang memiliki tingkat *openness to experience* yang rendah. Dari sinilah terlihat peran atau pengaruh *openness to experience* terhadap *creative task performance*.

Para peneliti terdahulu mengatakan bahwa *openness to experience* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu genetik dan lingkungan (Bergeman, et al., 1993). Dari kedua faktor tersebut, faktor yang penulis anggap paling berpengaruh terhadap *openness to experience* dalam penelitian ini adalah faktor lingkungan. Hal ini berdasarkan beberapa argumen teoritis yang menyebutkan bahwa *openness to experience* hanya sedikit dipengaruhi oleh faktor genetik (Caspi & Bem, 1990; Bergeman, et al., 1993). Selain itu, dikatakan bahwa *openness to experience* merupakan suatu dimensi yang terbentuk dari pengalaman hidup, maupun kejadian-kejadian yang terjadi dalam hidup individu (Rogers, 1961; Bergeman, et al., 1993). Dari sinilah terlihat bahwa faktor lingkungan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *openness to experience*, dibandingkan dengan faktor genetik.

Dalam keseharian pekerjaannya, advokat berada dalam suatu lingkungan sosial. Lingkungan sosial inilah yang paling berpengaruh terhadap tingkat *openness to experience*, yang dibutuhkan untuk mengembangkan *creative task performance* pada advokat. Davis dan Newstrom (1991) menyebut lingkungan sosial tempat individu bekerja, sebagai iklim organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sebagai lingkungan sosial tempat individu bekerja, menjadi faktor yang paling berpengaruh di dalam pembentukan *openness to experience* individu di dalam pekerjaannya. Adapun individu yang memiliki *openness to experience* yang tinggi, dapat menghasilkan ide-ide yang jika diimplementasikan dapat berguna bagi organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan *creative task performance* yang dimiliki. Maka dari sini terlihat peran atau pengaruh iklim organisasi terhadap *openness to experience*.

Hipotesa

1. Model teoritik yang menggambarkan mengenai pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data empirik.
2. Ada pengaruh langsung yang bermakna dari *adaptability* terhadap *creative task performance*.
3. Ada pengaruh langsung yang bermakna dari *openness to experience* terhadap *creative task performance*.

4. Ada pengaruh yang bermakna dari *aging* terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* sebagai mediator.
5. Ada pengaruh yang bermakna dari iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *openness to experience* sebagai mediator.

METODE PENELITIAN

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh advokat anggota Dewan Pimpinan Nasional Perhimpunan Advokat Indonesia (DPN PERADI), dengan kriteria: memiliki kartu izin advokat PERADI, dan masa kerja sebagai advokat minimal satu tahun.

Metode Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, jumlah subyek penelitiannya sesuai ketentuan Lisrel antara 200-400. Dalam penelitian ini, jumlah subyek penelitiannya sesuai ketentuan Lisrel antara 200-400 responden. Maka penulis menetapkan sebanyak 250 responden sebagai subyek dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teknik *non probability sampling*, dengan menggunakan sampel yang ditentukan (*purposive sample*).

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah skala, yang disusun berdasarkan skala Likert.

- a. Skala *Aging*
Skala *aging* berdasarkan aspek-aspek dari Birren dan Cunningham (1985) dan Gellman (2004), yaitu *biological age*, *social age*, dan *psychological age*.
- b. Skala Iklim Organisasi
Skala iklim organisasi berdasarkan aspek-aspek dari Tesluk, Farr dan Klein (1997), yaitu *goal emphasis*, *means emphasis*, *reward orientation*, *task support*, dan *socioemotional support*.
- c. Skala *Creative Task Performance*
Skala *creative task performance* berdasarkan aspek-aspek dari Torrance (1998), yaitu *fluency*, *flexibility*, *originality*, *elaboration*, dan *redefinition*.
- d. Skala *Adaptability*
Skala *adaptability* berdasarkan aspek-aspek dari Pulakos et al. (2000), yaitu *problem solving*, *uncertainty*, *learning*, *interpersonal*, *cultural*, dan *physical*.
- e. Skala *Openness to Experience*

Skala *openness to experience*, berdasarkan aspek-aspek dari Costa dan McCrae (1992) yaitu *openness to aesthetics*, *openness to fantasy*, *openness to feelings*, *openness to values*, *openness to ideas*, dan *openness to actions*.

Metode Analisa Data

Dengan teknik *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *Linear Structural Model* (LISREL) versi 8,72 dari Joreskog dan Sorbom (2008).

Hasil Analisis Data

Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu disajikan hasil analisis deskriptif data penelitian seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Data Penelitian

Keterangan:

AGI = Variabel *Aging*

IOR = Variabel *Iklim Organisasi*

ADA = Variabel *Adaptability*

OPE = Variabel *Openness to Experience*

CTP = Variabel *Creative Task Performance*

Analisis data penelitian menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang pengolahannya dilakukan melalui *software* LISREL 8.72 dari Joreskog dan Sorbom (2003), terdiri dari dua tahap,

1. Tahap Pertama

Berdasarkan hasil uji coba seluruh instrumen penelitian yang valid dan reliabel. Dilanjutkan dengan pengambilan data penelitian dari lapangan, dan selanjutnya dilakukan uji konstrak masing-masing instrumen yang berkaitan dalam penelitian, dengan *First Order Confirmatory Factor Analysis* (*1st Order CFA*), dan dilanjutkan untuk estimasi model *fit* berdasarkan indeks *fit*.

Rangkuman hasil analisis CFA dapat dilihat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Rangkuman Hasil Analisis CFA

Variabel	RMSEA	NFI	NNFI	GFI	AGFI
AGI	0.049	0.95	0.97	0.96	0.93
IOR	0.069	0.97	0.97	0.97	0.93
CTP	0.037	0.97	0.99	0.98	0.96
ADA	0.000	0.97	1.00	0.99	0.97
OPE	0.030	0.97	0.99	0.98	0.96

Keterangan:

RMSEA < 0.08 = *Good fit*

NFI ≥ 0.90 = *Good fit*

NNFI ≥ 0.90 = *Good fit*

GFI ≥ 0.90 = *Good fit*

AGFI ≥ 0.90 = *Good fit*

(Sitinjak & Sugiarto, 2006).

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh model pengukuran dapat diterima sebagai model yang telah sesuai atau *fit* dengan data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu, uji signifikansi model dapat dilakukan. Setiap muatan faktor dari masing-masing level laten, memiliki nilai $t > 1.96$ (taraf signifikansi $p < 0.05$). Hal itu berarti bahwa aspek-aspek yang diasumsikan dapat mengukur variabel laten masing-masing teruji kesesuaiannya (*fit*) atau dapat diterima sebagai aspek yang valid dan signifikan dengan kemungkinan kesalahan di bawah 5%. Ini berarti model pengukuran yang telah dilakukan konstruk teorinya sesuai (*fit*) dengan data dari lapangan.

2. Tahap Kedua

Hasil uji model terhadap model hipotetik, menunjukkan bahwa hipotetik atau hipotesis disertasi dapat diterima sebagai model yang sesuai (*fit*) dengan data lapangan. Hal ini berarti bahwa **“pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data”**. Hasil analisis data uji model hipotetik tercantum dalam tabel 3.

Tabel 3. Data Hasil Uji Model Hipotetik

df	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	IFI
258	0.043	0.90	0.95	0.96	0.96

Hasil uji signifikansi (nilai t) menunjukkan bahwa koefisien parameter yang ada dalam model hipotetik memiliki nilai $t > 1.96$. Hal ini berarti bahwa model yang diuji dalam penelitian ini memiliki parameter yang valid dan signifikan. Setelah pengujian model hipotetik *fit* seperti yang tergambar di atas, maka uji hipotesis hubungan struktural antar variabel dapat dilakukan.

Hipotesis 1

Pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator, *fit* dengan data empirik.

Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima.

Hipotesis 2

Pengaruh langsung antara *adaptability* terhadap *creative task performance*, positif dan signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar $r = 0.20$ ($t = 2.38 > 1.96$) maka hipotesis kedua diterima.

Hipotesis 3

Pengaruh langsung antara *openness to experience* terhadap *creative task performance*, positif dan signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar $r = 0.74$ ($t = 6.17 > 1.96$) maka hipotesis ketiga diterima.

Hipotesis 4

Pengaruh antara *aging* terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* sebagai mediator, negatif dan signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar $r = -0.35$ ($t = -4.24 > 1.96$) maka hipotesis keempat diterima.

Hipotesis 5

Pengaruh antara iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *openness to experience* sebagai mediator, positif dan signifikan dengan koefisien korelasi sebesar $r = 0.26$ ($t = 3.52 > 1.96$) maka hipotesis kelima diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian tentang pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data empirik, berarti model hipotetik diterima. Selanjutnya hubungan struktural masing-masing variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil tersebut maka pembahasan untuk memperjelas dan mendukung kesimpulan penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Adaptability* terhadap *Creative Task Performance*

Advokat merupakan contoh salah satu profesi yang membutuhkan *creative task performance* di dalam pekerjaannya. Untuk dapat menampilkan *creative task performance*, maka para advokat harus memiliki *adaptability* yang memadai. *Adaptability* berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap *creative task performance*, dengan koefisien korelasi sebesar 0.20 ($t = 2.38 > 1.96$), dengan korelasi efektif masing-masing aspek yaitu *interpersonal* (INT) = 0.58; *problem solving* (PRO) = 0.50; *uncertainty* (UNC) = 0.65; *learning* (LEA) = 0.53; *cultural* (CUL) = 0.47; *physical* (PHY) = 0.50. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *adaptability* merupakan faktor yang menentukan keberhasilan para advokat dalam menampilkan *creative task performance*.

Aspek *uncertainty* memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap *creative task performance*, dibandingkan dengan lima indikator lainnya, karena situasi kerja advokat merupakan situasi yang sarat dengan perubahan dan sangat sulit untuk diprediksi. Oleh karena itu, advokat haruslah mampu untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan, merubah fokus dan orientasi secara halus dan efisien ketika diperlukan, serta mengambil tindakan tepat dalam situasi yang tidak pasti dan ambigu. Adapun aspek-aspek lain dari *adaptability* juga memberikan kontribusi terhadap *creative task performance*, hal ini dapat dilihat dari korelasi efektif yang diberikan oleh masing-masing aspek, yaitu nilai korelasi yang tidak terlalu jauh rentang perbedaannya. Hal ini berarti bahwa keenam aspek dari *adaptability* ini merupakan aspek yang memiliki kontribusi bagi *creative task performance*. Aspek-aspek tersebut antara lain *interpersonal*, *problem solving*, *learning*, *cultural*, dan *physical*.

Aspek *interpersonal* merupakan kemampuan dalam menunjukkan fleksibilitas interpersonal, menyesuaikan gaya interpersonal untuk meraih tujuan, dan menyesuaikan perilaku interpersonal (Pulakos, et al., 2000). Oleh karena itu advokat harus memiliki aspek *interpersonal* dalam dirinya, karena advokat bekerja dengan banyak individu, dan sebagian besar merupakan individu yang baru dikenal (situasi kerja advokat melibatkan individu yang selalu silih berganti). Advokat yang demikian akan mampu untuk bekerja dengan tim, rekan sekerja, maupun klien-klien yang baru, menjadi penyedia layanan yang fleksibel dan responsif, serta dapat memenuhi kebutuhan klien secara efektif. Aspek *learning* merupakan kemampuan untuk mempelajari cara-cara baru dalam bekerja, mempelajari keterampilan ataupun tugas baru, serta peralatan-peralatan yang terkait dengan pekerjaan (Pulakos, et al., 2000). Advokat harus memiliki aspek *learning* karena dalam pekerjaannya advokat dituntut untuk selalu meng-*update* pengetahuan dan keterampilannya, misalkan meng-*update* pengetahuan mengenai peraturan perundang-undangan, pengetahuan tentang berita terkini (baik di dalam, maupun luar negeri), terampil menggunakan komputer dan internet, serta berbagai macam hal lain.

Aspek *problem solving* merupakan kemampuan untuk memecahkan masalah, dengan mengarahkan masalah ataupun situasi pada hasil akhir yang sesuai dengan keinginan, serta mengembangkan solusi bagi masalah yang baru dan sulit (Pulakos, et al., 2000). Advokat harus memiliki aspek *problem solving* dalam dirinya karena advokat memiliki tugas untuk menemukan solusi kebutuhan bagi kliennya secara cepat dan tepat. Aspek *physical* merupakan kemampuan untuk beradaptasi secara cepat dan efektif dalam berbagai kondisi fisik, seperti panas, bising, iklim yang tak menyenangkan, dan lingkungan yang menyulitkan (Pulakos, et al., 2000). Advokat harus memiliki aspek *physical* karena advokat bekerja tidak hanya menetap di satu kantor, melainkan membutuhkan mobilitas yang tinggi, misalkan berpindah dari satu pengadilan ke pengadilan yang lain. Hal ini tentunya membutuhkan kemampuan beradaptasi dengan cepat, mengingat kondisi dari suatu tempat kerja akan berbeda dengan tempat kerja yang lain. Advokat harus mampu beradaptasi apabila berada di situasi yang kurang menyenangkan, seperti panas, bising, maupun bekerja hingga larut malam.

Aspek *cultural* merupakan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam berbagai macam budaya dan lingkungan yang berbeda (Pulakos, et al., 2000). Advokat harus memiliki aspek *cultural* karena dalam lingkungan kerjanya advokat berhubungan dengan individu yang berasal dari kultur yang berbeda-beda, sehingga advokat harus mengetahui bagaimana cara berkomunikasi dan berhubungan dengan individu dari berbagai kultur tersebut, seperti belajar bahasa, singkatan, ucapan populer (*slang*), jargon-jargon, tujuan, nilai-nilai, sejarah, maupun politik dari organisasi, serta budaya organisasi tempat advokat bekerja.

2. Pengaruh *Openness to Experience* terhadap *Creative Task Performance*

Openness to experience berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap *creative task performance*, dengan koefisien korelasi sebesar 0.74 ($t = 6.17 > 1.96$), dengan korelasi efektif masing-masing aspek yaitu *openness to aesthetics* (AES) = 0.63; *openness to fantasy* (FAN) = 0.67; *openness to feelings* (FEE) = 0.63; *openness to values* (VAL) = 0.42; *openness to ideas* (IDE) = 0.60; *openness to actions* (ACT) = 0.39. Dengan demikian dapat diartikan bahwa *openness to experience* merupakan faktor yang menentukan keberhasilan para advokat dalam menampilkan *creative task performance*.

Aspek *openness to fantasy* memiliki kontribusi yang lebih besar terhadap *creative task performance*, dibandingkan dengan lima indikator lainnya, karena aspek ini merupakan kecenderungan individu untuk berangan-angan dan untuk menciptakan imajinasi mengenai peristiwa yang akan terjadi (Costa & McCrae, 1992). Feist (1999) mengatakan bahwa terdapat sejumlah penelitian yang menghubungkan antara orientasi terhadap fantasi dan imajinasi dengan kreativitas. Frese (2000) juga mengungkapkan mengenai pentingnya waktu untuk “mengkhalayak mengenai ide-ide baru”, karena hal ini penting bagi kreativitas dan inovasi. Advokat harus memiliki *openness to fantasy* karena kemampuan utama yang harus dimiliki oleh advokat adalah kemampuan berpikir kreatif dan lateral. Hal ini bisa didukung dengan adanya *openness to fantasy*, di mana advokat yang memiliki aspek *openness to fantasy* yang baik, akan lebih mampu dalam memprediksi situasi dan pemecahan masalah di masa mendatang. Adapun aspek-aspek lain dari *openness to experience* juga memberikan kontribusi terhadap *creative task performance*, hal ini dapat dilihat dari korelasi efektif yang diberikan oleh masing-masing aspek, yaitu nilai korelasi yang tidak terlalu jauh rentang perbedaannya. Hal ini berarti bahwa keenam aspek dari *openness to experience* ini merupakan aspek yang memiliki kontribusi bagi *creative task performance*. Aspek-aspek tersebut antara lain *openness to aesthetics*, *openness to ideas*, *openness to feelings*, *openness to values*, dan *openness to actions*.

Openness to aesthetics menunjukkan kepekaan, penghargaan serta ketertarikan terhadap keindahan, keteraturan dan hal-hal yang artistik (Costa & McCrae, 1992). Istilah artistik dalam hal ini tidak terbatas hanya dalam bidang seni, tetapi dapat digunakan dalam berbagai bidang. Kelebihan yang biasanya dimiliki oleh individu yang kreatif adalah mampu mengenali tugas yang penting dan berguna untuk dikerjakan, di mana hal ini membutuhkan *openness to aesthetics* terhadap suatu permasalahan (Tardif & Sternberg, 1988; Pace, 2005). Oleh karena itu, advokat yang memiliki *openness to aesthetics* yang tinggi, diharapkan dapat menghasilkan ide-ide yang jika diimplementasikan dapat berguna bagi organisasi, yang pada gilirannya akan meningkatkan *creative task performance*.

Openness to feelings menunjukkan tingkat kesadaran individu terhadap keadaan afektifnya sendiri (Costa & McCrae, 1992). Individu yang sadar akan keadaan afektifnya sendiri, akan lebih sadar terhadap isyarat-isyarat eksternal mengenai perasaan individu lain, dan akan menampilkan respons yang tepat (Costa &

McCrae, 1992; Pace, 2005). Dalam penelitian-penelitian terdahulu dikatakan bahwa individu dengan *openness to feelings* yang tinggi, merupakan individu dengan *creative task performance* yang tinggi. *Openness* dibandingkan individu-individu lain (Pace, 2005). Oleh karena itu, advokat dengan tingkat *openness to feelings* yang tinggi, akan membawa pada *creative task performance* yang baik.

Openness to ideas menunjukkan keingintahuan intelektual dan ketertarikan terhadap topik-topik yang abstrak (Costa & McCrae, 1992). Advokat yang memiliki tingkat *openness to ideas* yang tinggi, senang mengeksplorasi berbagai macam kerumitan, dan menyukai tantangan dengan mengeksplorasi ide-ide yang berlawanan. Individu yang menyukai ide-ide yang berbeda dan ide yang lebih baik dari biasanya, merupakan individu dengan *creative task performance* yang tinggi (Sternberg & Lubart, 1999). Maka, advokat dengan tingkat *openness to ideas* yang tinggi, akan membawa pada *creative task performance* yang baik.

Openness to values yaitu kecenderungan individu untuk mentolerir berbagai macam gaya hidup dan prioritas sistem, dibandingkan dengan mempercayai bahwa hanya ada satu jalan hidup yang benar sendiri (Costa & McCrae, 1992). Individu dengan *openness to values* yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menggunakan moralnya mengenai benar dan salah. Sebaliknya, individu dengan tingkat *openness to values* yang rendah cenderung mengikuti sudut pandang konvensional, bahwa suatu hal yang benar dan yang salah itu merupakan kebenaran yang berlaku umum dan tidak dapat berubah. Maka advokat dengan *openness to values* yang tinggi akan lebih mampu untuk menampilkan *creative task performance* dengan lebih baik, karena tidak senang mengikuti sudut pandang konvensional.

Openness to actions menunjukkan keinginan individu untuk melakukan dan mengeksplorasi hal-hal baru secara aktif. Individu-individu yang memiliki tingkat *openness to actions* yang tinggi, lebih menyukai pengalaman baru, dibandingkan dengan rutinitas (Costa & McCrae, 1992). Individu-individu dengan *openness to actions* yang tinggi menyukai perubahan dan petualangan, memiliki keinginan untuk bertindak dengan cara yang berbeda, serta senang bertemu dengan hal-hal dan individu-individu yang baru. Pertemuan-pertemuan tersebut akan menghasilkan *insight-insight* segar yang akan membawa pada karya-karya kreatif. Hal ini sesuai dengan situasi kerja advokat yang selalu berbeda, bertemu hal-hal dan individu-individu baru, menghasilkan *insight-insight* segar yang akan membawa pada *creative task performance*.

3. Pengaruh Aging terhadap Creative Task Performance dengan Adaptability sebagai Mediator

Adaptability sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi *creative task performance*, yaitu merupakan suatu perubahan respons yang efektif terhadap berbagai macam perubahan situasi (Erp, 2009). *Adaptability* dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu kognisi, antara lain kapasitas inteligensi, kemampuan menyimpan dan *merecall* informasi, perkembangan pengetahuan, dan produktivitas

intelektual (Ericsson, 2006; Sternberg, 2006; Erp, 2009); kemampuan motorik (Erp, 2009); serta *aging* (Foster & Taylor, 1920; Fozard & Thomas Jr, 1975; Erp, 2009).

Dalam penelitian ini hanya *aging* yang diteliti, dengan alasan bahwa *aging* sudah meliputi kedua faktor lain yang juga mempengaruhi *adaptability*, yaitu kognisi dan kemampuan motorik. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa individu-individu yang mengalami *aging* (*aging people*) akan mengalami penurunan kognisi dan kecepatan motorik (Sternberg, 2006; Ericsson, 2006; Erp, 2009), yang akan berpengaruh pada *adaptability*, sehingga *aging people* akan mengalami kesulitan di dalam beradaptasi dengan situasi baru (Erp, 2009). Senada dengan hal itu, Truxillo (2010) mengatakan bahwa terdapat stereotip mengenai *aging people*, yaitu bahwa semakin tua individu (individu mengalami *aging*) maka individu tersebut akan berkurang kemampuannya di dalam belajar, kurang mampu beradaptasi dalam situasi baru (*adaptable*), kurang fleksibel, dan kurang termotivasi di dalam bekerja. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh negatif *aging* terhadap *adaptability*. Dengan kata lain individu yang memiliki tingkat *aging* yang tinggi, akan berpengaruh pada rendahnya tingkat *adaptability*, yang pada gilirannya akan berpengaruh juga pada rendahnya tingkat *creative task performance*. Dari uraian tersebut terlihat bahwa *aging* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *creative task performance*, di mana *adaptability* memiliki peran sebagai mediator.

Pengaruh antara *aging* terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* sebagai mediator, negatif dan signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar -0.35 ($t = -4.24 > 1.96$), korelasi negatif menunjukkan adanya pengaruh negatif *aging* terhadap *adaptability*. Dengan kata lain individu yang memiliki tingkat *aging* yang tinggi, akan berpengaruh pada rendahnya tingkat *adaptability*, yang pada gilirannya akan berpengaruh juga pada rendahnya tingkat *creative task performance*.

4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Creative Task Performance* dengan *Openness to Experience* sebagai Mediator

Openness to experience merupakan *trait* kepribadian yang diketahui secara konsisten memiliki hubungan dengan *creative task performance* (Scratchley & Hakstian, 2001; Barlongan, 2008). Hubungan langsung antara *openness to experience* dengan *creative task performance* telah diketahui/ ditetapkan (George & Zhou, 2001; Barlongan, 2008).

Openness to experience dipengaruhi oleh faktor genetik (keturunan) dan faktor lingkungan (Bergeman, et al., 1993). Terdapat beberapa argumen teoritis yang menyebutkan bahwa *openness to experience* hanya sedikit dipengaruhi oleh faktor genetik (Caspi & Bem, 1990; Bergeman, et al., 1993). Maka dapat dikatakan bahwa faktor lingkungan memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *openness to experience*, dibandingkan faktor genetik. Di mana Davis dan Newstrom (1991) menyebut lingkungan sosial tempat individu melakukan pekerjaan sebagai iklim organisasi. Maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi sebagai lingkungan sosial tempat individu bekerja, menjadi faktor yang paling berpengaruh di dalam pembentukan *openness to experience* individu di dalam pekerjaannya. Adapun

individu yang memiliki *openness to experience* yang tinggi, dapat menghasilkan ide-ide yang jika diimplementasikan dapat berguna bagi organisasi, pada gilirannya akan meningkatkan *creative task performance* yang dimiliki.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa *creative task performance* akan dapat berkembang dengan baik jika organisasi memiliki iklim organisasi yang positif, yang dapat mengembangkan *openness to experience* yang dimiliki individu, dan pada gilirannya akan meningkatkan *creative task performance* yang dimiliki individu. Dalam hal ini *openness to experience* berperan sebagai mediator pengaruh iklim organisasi terhadap *creative task performance*.

Pengaruh antara iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *openness to experience* sebagai mediator, positif dan signifikan, dengan koefisien korelasi sebesar 0.26 ($t = 3.52 > 1.96$). Dengan kata lain *creative task performance* akan dapat berkembang dengan baik jika organisasi memiliki iklim organisasi yang positif, yang dapat mengembangkan *openness to experience* yang dimiliki individu, dan pada gilirannya akan meningkatkan *creative task performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Model teoritik yang menggambarkan mengenai pengaruh *aging* dan iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* dan *openness to experience* sebagai mediator *fit* dengan data empirik.
2. Ada pengaruh langsung yang bermakna dari *adaptability* terhadap *creative task performance*.
3. Ada pengaruh langsung yang bermakna dari *openness to experience* terhadap *creative task performance*.
4. Ada pengaruh yang bermakna dari *aging* terhadap *creative task performance* dengan *adaptability* sebagai mediator.
5. Ada pengaruh yang bermakna dari iklim organisasi terhadap *creative task performance* dengan *openness to experience* sebagai mediator.

SARAN

1.Saran Teoritis

Penelitian ini secara teoritis dapat memperluas wawasan penelitian mengenai psikologi industri dan organisasi, serta mungkin dapat dijadikan referensi mengenai *creative task performance*.

2.Saran Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan informasi bagi PERADI dalam rangka memperoleh gambaran mengenai *creative task performance* untuk tujuan pemantauan dan pembinaan karir advokat lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex Nitisemito. (2000). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Journal of Administrative Science Quarterly*, 50, 367-403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 1154-1184.
- Anastasi, A. (1997). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69.
- Baer, J. (1999). Domains of creativity. Dalam M.A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of Creativity*, (pp. 591-96). San Diego, Calif.; London: Academic Press.
- Borlongan. (2008). *Goal orientation-creativity relationship: openness to experience as a moderator*. Tesis master, tidak diterbitkan. San Jose State University, California.
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bengtson, V.L., Putney, N.M. & Johnson, M. L. (2005). The problem of theory in gerontology today. Dalam M. L. Johnson (Ed). *The cambridge handbook of age and ageing* (pp 3-20). Cambridge: Cambridge University Press.
- Bereiter, C. (2002). *Education and mind in the knowledge age*. Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Bergeman, et al. (1993). Genetic and environmental effects on openness to experience, agreeableness, and conscientiousness. *Journal of Personality*, 6.
- Best, D. (1982). Can creativity be taught? *British Journal of Educational Studies*, 280-294.
- Birren, J. E. & Cunningham, W. R. (1985). Research on the psychology of aging: principles, concepts and theory. Dalam Birren, J. E., & Schaie, K. W (Eds), *Handbook of aging and psychology* (pp. 3- 34). New York: Van Nostrand Reinhol.
- Buchanan, L. B. (1998). *The impact of big five personality characteristics on group cohesion and creative task performance*. Disertasi doktoral, tidak diterbitkan. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg Virginia.
- Bunch, K. (2009). Adaptability: A crucial organizational and interpersonal skill. *Management Concepts*, 1, 1-13.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modelling with lisrel, prelis, and simplis: basic concepts, application, and programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, J. (1986). Creativity. Dalam K. Barnaby, & P. D'Acierno (Eds), C. G. *Jung and the humanities*, New Jersey, Princeton University Press.
- Caspi, A. & Bem, D. J. (1990). Personality continuity and change across the life course. Dalam L. A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 549-575). New York: Guilford.

- Chamorro-Premuzic, T. (2006). Creativity versus conscientiousness: Which is a better predictor of academic performance? *Applied Cognitive Psychology*, 20, 521-531.
- Chan, D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 18, 1-42.
- Chan, S. N. T., (2007). *The relationship between creative performance and personality, context, and culture in the Hong Kong police force*. Naskah tidak diterbitkan. Chinese University of Hong Kong, Hong Kong.
- Clore, G.L., Schwarz, N, & Conway, M. (1994). Cognitive causes and consequences of emotion. Dalam R. S. Wyer & T. K. Srull (Eds.), *Handbook of social cognition* (pp. 323–417). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory and NEO five factor inventory: Professional manual*. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Costa Jr, P. T. & McCrae, R. R. (2008). Revised NEO Personality Inventory (NEOPI-R). *The Sage handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing*, 179.
- Cropley, A. (1995). Creative performance in older adults. Naskah tidak diterbitkan. *Department of Psychology University of Hamburg: Hamburg*.
- Csikszentmihalyi. (1996). *Creativity: flow and the psychology discovery and invention*. New York: Collins.
- Cummings, A. & Oldham, G. (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *Journal of California Management Review*, 40, 22–39.
- Davis, U. C. (1998). Performance measurement: Staff work load issues on task force. *Report 1&2 American Monthly Report on Management*, 40, 18-20.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1997). *Human behavior at work: Organization behavior 8th edition*. Singapore: Mc. Graw Hill.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- Dixon, N. F. (1980). *A cognitive alternative to stress*. Washington DC: Hemisphere.
- Dudek, S. Z., Strobel, M. G., & Runco, M. A. (1993). Cumulative and proximal influences on the social environment and children's creative potential. *The Journal of Genetic Psychology*, 154, 487-499.
- Ekvall, G. (1999). The creative climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
- Elnath Aldi. (2005). Menjadikan manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif perusahaan melalui strategi berbasis pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 2.
- Ericsson, K. A. (2006). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Erp, V. E. A. M. (2009). *Aging and its effect on creative performance at work*. Tesis master, tidak diterbitkan. Maastricht University, Netherlands.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290.

- Feist, G.J. (1999). Influence of personality on artistic and scientific creativity. Dalam R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Feldheusen, J. & Goh, B. (1995). Assessing and accessing creativity: An integrative review of theory, research, and development. *Creativity Research Journal*, 8, 231-247.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21: 1112–1142.
- Foster, J. C. & Taylor, G. A. (1920). The applicability of mental tests to persons over 50. *Journal of Applied Psychology*, 4, 39- 58.
- Fozard, J. L. & Thomas Jr, J. C. (1975). *Psychology of aging: Modern perspectives in the psychiatry of old age*. New York: Bruner Mazel.
- Frese, M. (2000). The changing nature of work. Dalam N. Chmiel (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford, UK: Blackwell.
- Gellman, A. (2004). Reverse aging: New release for immediate attention. *The Wall Street Journal*.
- 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, 513-524.
- Gough, H. G. (1979). A creative personality scale for the adjective check list. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1398.
- Grigorenko, E. L. & Sternberg, R. J. (2001). Analytical, creative, and practical intelligence as predictors of self-reported adaptive functioning: A case study in Russia. *Intelligence*, 29, 57-53.
- Hadari Nawawi (2007). *Metode penelitian kualitatif (diktat kuliah)*. Jakarta : Universitas Persada Indonesia Y.A.I.
- Hair, Anderson, Tatham, & Black. (1995). *Multivariate data analysis with reading*.
- Hamarta, E., Deniz, M. E., & Saltali, N. (2009). Attachment style as a predictor of emotional intelligence. *Educational Sciences Theory and Practice*, 9, 213-229.
- Herbig, P. & Jacobs, L. (1996). Creative problem-solving styles in the USA and Japan. *International Marketing Review*, 13(2), 63-71.
- Hogan, R, et al. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *Journal of American Psychology*, 49, 493-504.
- Holland, J.L. (1997). Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environment. *Psychological Assessment Resources*.
- Horn, J. & Masunaga, H. (2006). A merging theory of expertise and intelligence. *The Cambridge Handbook of expertise and expert performance*, 587–611.
- Howard, P.J. & Howard, J. M. (1995). *The big five quickstart: An introduction to the five-factor model of personality for human resource professionals*. Charlotte, NC: Centre for Applied Cognitive Studies.
- Jaussi, K. S. & Dionne, S. D. (2003). Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology (second edition)*. USA: West Publishing Company.

- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13, 185–195.
- Kaufman, A. A. (2001). WAIS-III IQS, Horn's theory, and generational changes from young adulthood to old age. *Intelligence*, 29, 131-167.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*. Japan: CBS College Publishing.
- Kerlinger, F. N (2004). *Asas - asas penelitian behavioral*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kirton, M. J. (2006). *Adaption - Innovation: In the context of diversity and change*. New York: Routledge.
- Klein, H. & Lee, S. (2006). The effects of personality on learning: The mediating role of goal setting. *Human Performance*, 19(1), 43-66.
- Larsen, L., Adams, J., Deal, B., Kweon, B. S. & Tyler, E. (1998). Plants in the workplace: The effects of plant density on productivity, attitudes, and perceptions. *Environment and Behavior*, 30, 261–281.
- Lena Ellitan. (2002). Praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 4, 65 – 76.
- Lumsdaine, E. & Lumsdaine, M. (1995). *Creative problem solving*. New York: Mc.Graw Hill.
- Martin, L. L. & Stoner, P. (1994). *Mood as input to the creativity process*. Naskah tidak diterbitkan. University of Georgia, Athens.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1988). *Personnel/ human resource management (fifth edition)*. St. Paul: West Publishing Company.
- McCrae, R. R. (1994). Openness to experience: Expanding the boundaries of factor V. *European Journal of Personality*, 8, 251-272.
- McCrae, R. R., & Sutin, A. R. (2009). Openness to experience. Dalam M. R. Leary & R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior* (pp. 257-273). New York: Guilford.
- Montgomery, D., Bull, K., & Baloch, L. (1992). College level creativity course content. *Journal of Creative Behaviour*, 26, 228-234.
- Mostafa, M. (2005). Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyptian business organisations: an empirical investigation. *Journal of Management Development*, 24 (1), 7-33.
- Nasution, Adnan Buyung. (2008). Undang-undang advokat tonggak sejarah perjuangan profesi advokat. *Jurnal Varia Advokat*, 3, 28-33.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39: 607–634.
- Pace, V. L. (2005). *Creative performance on the job: Does openness to experience matter*. Tesis master, tidak diterbitkan. University of South Florida: Florida.
- Peterson, J. B. & Carson, S. (2000). Latent inhibition and openness to experience in a high-achieving student population. *Journal of Personality and Individual Differences*, 28, 323-332
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 62-624.

- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Boston; Houghton Mifflin.
- Romero, E.J., & Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20, 58-69.
- Ross, K. G., & Lussier, J. W. (2000). *Adaptive thinking seminar*. (Tersedia dalam the Armored Forces Research Unit, U.S. Army Research Institute, Building 2423, 121 Morande St., Fort Knox, KY 40121– 4141).
- Runco, M. A. (1999). Longitudinal studies of creativity: Special issue of the creativity research journal. *Creativity Research Journal*, 12.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.
- Runco, M. A., & Albert, R. S. (1990). *Theories of creativity*. California: Sage Publications.
- Saade, R. F., Kira, D., Nebebe, F., & Otrakji, C. (2006). Openness to experience: An HCI experiment. *Journal of Issues in Informing Science and Information Technology*, 2, 542-550.
- Schiffman, L. G. & Kanuk, L.L (2004). *Perilaku konsumen*. Jakarta: Indeks.
- Schmutte, P. S., & Ryff, C. D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 549–559.
- Schroots, J. F., & Birren, J. E. (1988). The nature of time: implications for research on aging. *Journal of Contemporary Gerontology*, 2, 1-29.
- Scratchley, L. S., & Hakstian, A. R. (2001). The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3), 367-384.
- Settersen, R. A., & Mayer, K. U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261.
- Setyo Hari Wijanto. (2008). *Structural equation modeling dengan LISREL 8.8*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 215-223.
- 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, 933-958.
- Shamir, B. (1995) Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6, 19-48.
- Shibata, S., & Suzuki, N. (2004). Effects of an indoor plant on creative task performance and mood. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45, 373–381.
- Shibata, S. & Suzuki, N. (2002). Effects of the foliage plant on task performance and mood. *Journal of Environmental Psychology*, 22, 265–272.
- Simamora, David. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Simonton, D. K. (1997). Creative productivity: A predictive and explanatory model of career trajectories and landmarks. *Psychological Review-New York*, 104, 66-89.
- Sitinjau & Sugiarto. (2006). *Lisrel*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Smith, E.M., Ford, J. K., & Kozlowski, S. W. J. (1997). Building adaptive expertise: Implication for training design. Dalam M. A. Quinones, & A.

- Dudda (Eds). *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research* (pp 89-118). Washington DC: APA Books.
- Sofyan Yamin & Heri Kurniawan. (2009). *Structural equation modeling*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1998). Inspiring group creativity: Comparing anonymous and identified electronic brainstorming. *Small Group Research*, 29, 3–31.
- Stephan, Y. (2009). Openness to experience and active older adult's life satisfaction: A trait and facet level analysis. *Journal of Personality and Individual Differences*, 47, 637-641.
- Stone, N. J. (1998). Windows and environmental cues on performance and mood. *Environment and Behavior*, 30, 306–321.
- Stone, N. J. & Irvine, J. M. (1994). Direct or indirect window access, task type, and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 14, 57–63.
- Sternberg, R. J. (2006). Creating a vision of creativity: The first 25 years. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 1, 2-12.
- Sternberg, R.J. & Lubart, T.I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. Dalam R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tardif, T.Z. & Sternberg, R.J. (1988). Creativity, leadership, and chance. Dalam R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tesluk, P. E., Farr, J. L., & Klein, S. A. (1997). Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 27-41.
- Tjutju Yuniarsih & Suwatno. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Journal of Personnel Psychology*, 52, 591–620.
- Toedjoeh Empat Law Firm. (2009). *Kehadiran advokat*. Dibuka Mei, 2011, dari http://toedjoehempat.com/74_pro_law_firm.html
- Toplyn, G., & Maguire, W. (1991). The differential effect of noise on creative taskperformance. *Creativity Research Journal*, 4, 337-347.
- Torrance, E. P. (1998). *Torrance tests of creative thinking: Norms-technical manual*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Tri Ratna Murti. (2006). *Gaya pengambilan keputusan manajerial*. Yogyakarta: Kepel Press.
- Tri Ratna Murti. (2003). *Beberapa faktor yang berperan terhadap gaya pengambilan keputusan manajerial pada manajer perempuan*. Disertasi doctoral, tidak diterbitkan. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Truxillo, D. M. (2010). *Age and work performance: myths and realities*. Naskah tidak diterbitkan. Industrial and Organizational Psychology Program Portland State University, Oregon.
- Wals, A. E. J., & Jickling, B. (2002). Sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3, 221-232.
- Wijayanto. (2003). Sumber daya manusia, kreativitas, inovasi: Pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan. *Fokus Ekonomi*, 2, 123-135.

- Williams, W. M., & Yang, L. (1999). Organizational creativity. Dalam R. J. Sternberg (Ed), *Handbook of human creativity* (pp. 373-391). New York: Cambridge University Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, W. J., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293–321.
- Yung, T. T. (2008). The relationship between use of humor by leaders and R & D employee innovative behavior: evidence from taiwan. *Journal of Asia Pacific Management Review*, 13, 635-653.