

**PERAN *VOICE BEHAVIOUR* DAN *CREATIVE SELF-EFFICACY* DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
*PSYCHOLOGICAL SAFETY* TERHADAP KREATIVITAS  
PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN  
ISLAM KEMENTERIAN AGAMA**

**SKRIPSI**



**Oleh**

**HAKIM ABU HANIFAH**

**NIM : 220501110245**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2026**

**PERAN *VOICE BEHAVIOUR* DAN *CREATIVE SELF-EFFICACY* DALAM MEMEDIASI PENGARUH  
*PSYCHOLOGICAL SAFETY* TERHADAP KREATIVITAS  
PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN  
ISLAM KEMENTERIAN AGAMA**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar sarjana Manajemen



**Oleh**

**HAKIM ABU HANIFAH**

**NIM : 220501110245**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2026**

## **LEMBAR PERSETUJUAN**

**PERAN VOICE BEHAVIOUR DAN CREATIVE SELF-EFFICACY  
DALAM MEMEDIASI PENGARUH PSYCHOLOGICAL SAFETY  
TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI PADA DIREKTORAT  
JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM KEMENTERIAN AGAMA**

### **SKRIPSI**

Oleh

**Hakim Abu Hanifah**

NIM : 220501110245

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 Juni 2026

**Dosen Pembimbing,**



**Dr. Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

## LEMBAR PENGESAHAN

The Role of Voice Behaviour and Creative Self-Efficacy in Mediating the Effect of Psychological Safety on Employee Creativity at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs

### SKRIPSI

Oleh

**HAKIM ABU HANIFAH**

NIM : [220501110245](#)

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu  
Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 24 Juni 2026

Susunan Dewan Penguji:

Tanda  
Tangan

1 Ketua Penguji

**Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M**

NIP. 197311172005011003



2 Anggota Penguji

**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si.,  
M.M**

NIP. 19750426201608012042



3 Sekretaris Penguji

**Dr. Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Dr. Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Hakim Abu Hanifah

NIM : 220501110245

Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Dengan ini saya menegaskan bahwa karya ilmiah yang disusun sebagai prasyarat penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang mengkaji "Peran Voice Behaviour dan Creative Self-Efficacy dalam Memediasi Pengaruh Psychological Safety terhadap Kreativitas Pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama" sepenuhnya merupakan hasil olah pikir dan kerja akademik mandiri.

Naskah tersebut tidak mereplikasi maupun mengambil substansi karya pihak lain tanpa landasan yang sah. Seluruh sumber yang digunakan dalam penyusunan karya ilmiah ini telah dicantumkan sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Apabila pada waktu mendatang muncul keberatan, tuntutan kepemilikan, atau ditemukan pelanggaran terhadap prinsip keaslian karya ilmiah, maka konsekuensi akademik yang timbul menjadi tanggung jawab pribadi penulis tanpa melibatkan pembimbing maupun institusi fakultas.

Pernyataan ini disusun secara sadar, bebas dari tekanan, serta mencerminkan integritas akademik yang saya junjung tinggi.

Malang, 6 Juni 2026

Hormat saya,



Hakim Abu Hanifah

220501110245

## HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, nikmat, serta karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan segala proses, perjuangan, dan pembelajaran yang menyertainya. Karya sederhana ini menjadi salah satu bentuk ikhtiar dan rasa syukur atas setiap doa, dukungan, serta pengorbanan dari orang-orang terkasih yang selalu hadir dalam perjalanan penulis hingga titik ini.

Karya tulis ini yang menghantarkan saya mendapatkan gelar S.M . Skripsi ini juga menjadi bagian dari perjalanan penulis dalam memahami bahwa proses pendidikan tidak hanya tentang menyelesaikan kewajiban akademik, tetapi tentang bagaimana seseorang bertumbuh melalui setiap tantangan yang dihadapi. Di balik setiap halaman yang tersusun, terdapat banyak proses yang membentuk penulis untuk lebih kuat, sabar, dan belajar menghargai setiap dukungan yang diberikan. Penulis menyadari bahwa pencapaian ini tidak lahir hanya dari kemampuan pribadi, melainkan dari doa, perhatian, semangat, dan ketulusan banyak pihak yang selalu hadir dalam setiap langkah perjalanan ini.

Karya sederhana ini penulis persembahkan dengan penuh cinta, rasa hormat, dan ungkapan terima kasih yang mendalam kepada Mamah tercinta, Jamilah, yang senantiasa menjadi sumber kasih sayang, kekuatan, dan doa dalam setiap langkah kehidupan penulis. Terima kasih atas segala pengorbanan, kesabaran, serta ketulusan yang tidak pernah berhenti diberikan, bahkan dalam keadaan yang tidak selalu mudah. Kepada Ayah tercinta, Mustakim, terima kasih atas kerja keras, perjuangan, dan dukungan yang telah menjadi teladan bagi penulis untuk terus berusaha dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi setiap proses kehidupan. Segala pencapaian yang diraih hingga saat ini tidak terlepas dari doa, cinta, dan pengorbanan yang telah diberikan oleh kedua orang tua tercinta.

Penulis juga mempersembahkan karya ini kepada Kakak tercinta, Nasya, dan Adik tersayang, Hakim Junior, yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, serta warna dalam perjalanan hidup penulis. Terima kasih atas kebersamaan, perhatian, dan motivasi yang selalu diberikan, baik dalam suka maupun duka. Tidak lupa kepada seluruh keluarga besar yang selalu mendoakan, memberikan dukungan, serta menaruh harapan terbaik bagi penulis. Semoga karya ini dapat menjadi salah satu bentuk rasa syukur dan ungkapan terima kasih atas segala cinta, doa, dan kepercayaan yang telah mengiringi setiap langkah penulis hingga mampu menyelesaikan perjalanan ini.

## **HALAMAN MOTTO**

*"The winner takes it all, the loser standing small."*

**ABBA - The Winner Takes It All**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* dalam Memediasi Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak telah memberikan bantuan, dukungan, doa, serta motivasi sehingga penelitian ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si., CAHRM., CRMP., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di lingkungan akademik yang baik dan berkualitas.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah mendukung terciptanya lingkungan pendidikan yang kondusif bagi mahasiswa.
3. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan arahan serta dukungan akademik selama penulis menjalani proses perkuliahan.
4. Ibu Nur Laili Fikriah, SE., M.Sc, selaku dosen wali, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan perhatian kepada penulis selama menempuh studi perkuliahan.
5. Ibu Dr. Setiani, M.M., selaku dosen pembimbing skripsi, yang dengan penuh kesabaran telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, masukan, serta motivasi kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran berharga selama masa studi penulis.

7. Seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi Milenial dan Generasi Z di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang telah bersedia meluangkan waktu dan berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dan diselesaikan dengan baik.
8. Keluarga tercinta, khususnya Mamah, Ayah, Kakak, Dede, yang selalu memberikan doa, kasih sayang, dukungan, pengorbanan, dan kekuatan kepada penulis dalam setiap proses kehidupan hingga mampu menyelesaikan pendidikan ini.
9. Khusus kepada Shafa, Dinda, dan Mamen yang telah menjadi orang-orang terdekat dan kebersamai penulis selama menjalani kehidupan di perantauan. Terima kasih karena telah hadir bukan hanya dalam momen bahagia, tetapi juga dalam berbagai keadaan yang tidak selalu mudah. Kalian telah menjadi tempat penulis pulang, tempat untuk bercerita, berkeluh kesah, tertawa, dan menemukan kembali kekuatan ketika keadaan terasa berat. Kehadiran, perhatian, dan ketulusan yang kalian berikan telah menjadi bagian penting dalam perjalanan penulis hingga mampu menyelesaikan tahap ini. Semoga persahabatan, kebersamaan, dan kenangan yang telah terukir dapat terus terjaga serta menjadi cerita indah yang akan selalu dikenang.
10. Teman-teman kontrakan tercinta yang telah menjadi keluarga kedua selama masa perantauan, Lisa si kucing kesayangan, Sugi Kalcer, Warjok City, serta Teman-Teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas kebersamaan, tawa, cerita, dukungan, dan berbagai momen yang telah dilalui bersama. Kehadiran kalian telah memberikan warna, kehangatan, serta kenangan berharga yang menjadikan perjalanan perkuliahan ini terasa lebih ringan dan bermakna. Semoga persahabatan dan kebersamaan yang telah terjalin dapat terus terjaga di masa yang akan datang
11. Secara khusus, penulis menyampaikan terima kasih kepada FC Barcelona yang telah menemani perjalanan hidup penulis sejak masa kanak-kanak hingga saat ini. Di tengah perubahan waktu dan berbagai fase kehidupan yang telah dilalui, klub ini selalu hadir membawa pelajaran tentang kesetiaan, harapan, dan keyakinan untuk terus melangkah dalam setiap proses. Di tengah perjalanan penyusunan karya ini, kisah dan filosofi yang dibawa klub tersebut kerap menjadi pengingat bahwa tidak semua hal harus diraih dengan jalan yang mudah, tetapi selalu ada makna dalam setiap proses yang dijalani dengan sungguh-sungguh. Terima kasih karena telah menjadi teman tumbuh dalam diam, dari masa kecil hingga langkah hari ini. *Més que un club. Visca el Barça, Visca Catalunya.*

## DAFTAR ISI

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| LEMBAR PERSETUJUAN .....        | ii   |
| LEMBAR PENGESAHAN .....         | iii  |
| SURAT PERNYATAAN .....          | iv   |
| HALAMAN PERSEMBAHAN .....       | v    |
| HALAMAN MOTTO .....             | vi   |
| KATA PENGANTAR.....             | vii  |
| DAFTAR ISI.....                 | ix   |
| DAFTAR TABEL .....              | xiii |
| DAFTAR GAMBAR .....             | xiv  |
| ABSTRAK .....                   | xv   |
| <i>ABSTRACT</i> .....           | xvi  |
| ملخص.....                       | xvii |
| BAB I PENDAHULUAN.....          | 1    |
| 1.1    Latar Belakang .....     | 1    |
| 1.2    Rumusan Masalah .....    | 4    |
| 1.3    Tujuan Penelitian.....   | 5    |
| 1.4    Manfaat Penelitian ..... | 5    |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis .....    | 5    |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....     | 6    |
| 1.5    Batasan Penelitian ..... | 7    |

|                                                                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>BAB II .....</b>                                                                                                                      | <b>8</b>  |
| <b>KAJIAN PUSTAKA.....</b>                                                                                                               | <b>8</b>  |
| 2.1 Kajian Empiris .....                                                                                                                 | 8         |
| 2.2 Kajian Teoritis .....                                                                                                                | 13        |
| 2.2.1 <i>Social Cognitive Theory (SCT)</i> .....                                                                                         | 13        |
| 2.2.2 <i>Psychological Safety</i> .....                                                                                                  | 15        |
| 2.2.3 Kreativitas pegawai .....                                                                                                          | 19        |
| 2.2.4 <i>Voice behaviour</i> .....                                                                                                       | 23        |
| 2.2.5 <i>Creative self-efficacy</i> .....                                                                                                | 26        |
| 2.3 Kerangka Konseptual .....                                                                                                            | 30        |
| 2.4 Pengembangan Hipotesis .....                                                                                                         | 31        |
| 2.4.1 Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai .....                                                            | 31        |
| 2.4.2 Peran <i>Voice Behaviour</i> sebagai Mediator dalam Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai .....        | 32        |
| 2.4.3 Peran <i>Creative Self-Efficacy</i> sebagai Mediator dalam Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai ..... | 33        |
| <b>BAB III.....</b>                                                                                                                      | <b>34</b> |
| <b>METODE PENELITIAN .....</b>                                                                                                           | <b>34</b> |
| 3.1 Jenis Penelitian.....                                                                                                                | 34        |
| 3.2 Lokasi Penelitiann.....                                                                                                              | 35        |
| 3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Penentuan Sampell .....                                                                                 | 36        |

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.1 Populasi .....                                       | 36        |
| 3.3.2 Sampel.....                                          | 36        |
| 3.3.3 Teknik Penentuan Sampel .....                        | 37        |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel .....                    | 38        |
| 3.5 Skala Pengukuran.....                                  | 42        |
| 3.6 Pengumpulan Data .....                                 | 43        |
| 3.6.1 Sumber Data.....                                     | 43        |
| 3.7 Uji Instrumen Penelitian .....                         | 45        |
| 3.7.1 <i>Evaluasi Outer Model</i> (Model Pengukuran).....  | 45        |
| 3.8 Teknik Analisis Data .....                             | 48        |
| 3.8.1 <i>Evaluasi Inner Model</i> (Model Struktural) ..... | 49        |
| <b>BAB IV .....</b>                                        | <b>55</b> |
| <b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>                          | <b>55</b> |
| 4.1 Hasil Penelitian .....                                 | 55        |
| 4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....                | 55        |
| 4.1.2 Gambaran Umum Responden .....                        | 56        |
| 4.2 Hasil Pengolahan Data .....                            | 59        |
| 4.2.1 Analisis Outer Model .....                           | 59        |
| 4.2.2 Inner Model.....                                     | 65        |
| 4.3 Pembahasan.....                                        | 72        |

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.1 Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai .....                                                           | 72        |
| 4.3.2 Peran <i>Voice Behaviour</i> sebagai Mediasi dalam Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai .....        | 74        |
| 4.3.3 Peran <i>Creative Self-Efficacy</i> sebagai Mediasi dalam Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap Kreativitas Pegawai ..... | 77        |
| 4.3.4 Penutup Pembahasan.....                                                                                                           | 81        |
| <b>BAB V.....</b>                                                                                                                       | <b>82</b> |
| <b>PENUTUP.....</b>                                                                                                                     | <b>82</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                                                                                    | 82        |
| 5.2 Saran.....                                                                                                                          | 83        |
| 5.2.1 Saran Praktis .....                                                                                                               | 83        |
| 5.2.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya.....                                                                                              | 84        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                                                              | <b>85</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                                                                                                    | <b>92</b> |
| Lampiran 1 Biodata Peneliti.....                                                                                                        | 92        |
| Lampiran 2 Lembar Kuisioner .....                                                                                                       | 92        |
| Lampiran 3 Responden .....                                                                                                              | 96        |
| Lampiran 4 Hasil Olah Data .....                                                                                                        | 115       |
| Lampiran 5 Lembar Bebas Plagiasi .....                                                                                                  | 119       |
| Lampiran 6 Rekap Bimbingan .....                                                                                                        | 120       |

## DAFTAR TABEL

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1 Penelitian Terdahulu .....                                            | 8  |
| Tabel 2 Definisi operasional variabel .....                                   | 38 |
| Tabel 3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....        | 56 |
| Tabel 4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....                 | 57 |
| Tabel 5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....         | 57 |
| Tabel 6 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Pegawai .....       | 58 |
| Tabel 7 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kesesuaian Pekerjaan ..... | 58 |
| Tabel 8 Nilai <i>Outer loading</i> .....                                      | 60 |
| Tabel 9 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> .....                         | 61 |
| Tabel 10 Uji <i>Discriminant validity</i> .....                               | 62 |
| Tabel 11 Uji <i>Composite Reliability</i> .....                               | 63 |
| Tabel 12 Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> .....                         | 64 |
| Tabel 13 Nilai <i>Path Coefficient</i> .....                                  | 65 |
| Tabel 14 Nilai Uji <i>Bootstrapping</i> .....                                 | 66 |
| Tabel 15 Nilai Uji <i>R-Square</i> .....                                      | 68 |
| Tabel 16 Nilai Uji <i>Q-Square</i> .....                                      | 69 |
| Tabel 17 Uji Nilai <i>Indirect Effect</i> .....                               | 70 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Gambar 1. Kerangka Konseptual ..... | 30 |
|-------------------------------------|----|

## ABSTRAK

Hanifah, Hakim Abu. 2026, SKRIPSI. Judul : " peran *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* dalam memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai pada direktorat jenderal pendidikan islam kementerian agama".

Pembimbing : Dr. Setiani, M.M

Kata Kunci : *Psychological safety*, *Voice behaviour*, *Creative self-efficacy*, Kreativitas pegawai

---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* sebagai variabel mediasi pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara generasi Milenial dan Generasi Z pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik *simple random sampling*, sedangkan data dikumpulkan melalui kuesioner daring. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai. Selain itu, *psychological safety* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behaviour* dan *creative self-efficacy*. Namun, *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* tidak mampu memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai. Dengan demikian, pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui *voice behaviour* maupun *creative self-efficacy*.

## ***ABSTRACT***

Hanifah, Hakim Abu. 2026, *THESIS*. Title: “*The Role of Voice Behaviour and Creative Self-Efficacy in Mediating the Effect of Psychological Safety on Employee Creativity at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs*”.

Advisor : Dr. Setiani, M.M

Keywords : *Psychological Safety, Voice Behaviour, Creative Self-Efficacy, Employee Creativity*

---

*This study aims to analyze the effect of psychological safety on employee creativity through voice behaviour and creative self-efficacy as mediating variables at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs. This research used a quantitative approach with an explanatory research design. The population of this study consisted of civil servants from the Millennial and Generation Z groups at the Directorate General of Islamic Education, Ministry of Religious Affairs. The sample was determined using a simple random sampling technique, while the data were collected through an online questionnaire. The data analysis technique used in this study was Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 3. The results show that psychological safety has a positive and significant effect on employee creativity. In addition, psychological safety also has a positive and significant effect on voice behaviour and creative self-efficacy. However, voice behaviour and creative self-efficacy are unable to mediate the effect of psychological safety on employee creativity. Therefore, the effect of psychological safety on employee creativity occurs more dominantly through a direct relationship than through voice behaviour or creative self-efficacy.*

## ملخص

حنيفة، حكيم أبو. 2026، البحث الجامعي. العنوان: “دور سلوك إبداء الرأي والكفاءة الذاتية الإبداعية في التوسط في تأثير الأمان النفسي على إبداع الموظفين في المديرية العامة للتربية الإسلامية بوزارة الشؤون الدينية

المشرفة: الدكتورة ستياني، الماجستير

الكلمات المفتاحية: الأمان النفسي، سلوك إبداء الرأي، الكفاءة الذاتية الإبداعية، إبداع الموظفين

يهدف هذا البحث إلى تحليل تأثير الأمان النفسي على إبداع الموظفين من خلال سلوك إبداء الرأي والكفاءة الذاتية الإبداعية كمتغيرين وسيطين في المديرية العامة للتربية الإسلامية بوزارة الشؤون الدينية. استخدم هذا البحث المنهج الكمي بنوع البحث التفسيري. ويتكون مجتمع البحث من موظفي الخدمة المدنية من جيلي الألفية والجيل زد في المديرية العامة للتربية الإسلامية بوزارة الشؤون الدينية. وتم تحديد عينة البحث باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وجمعت البيانات من خلال الاستبانة الإلكترونية. أما أسلوب تحليل البيانات المستخدم فهو نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية أظهرت نتائج البحث أن الأمان النفسي SmartPLS 3 بمساعدة برنامج (SEM-PLS) يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على إبداع الموظفين. كما يؤثر الأمان النفسي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على سلوك إبداء الرأي والكفاءة الذاتية الإبداعية. ومع ذلك، فإن سلوك إبداء الرأي والكفاءة الذاتية الإبداعية لا يستطيعان التوسط في تأثير الأمان النفسي على إبداع الموظفين وبناءً على ذلك، فإن تأثير الأمان النفسي على إبداع الموظفين يحدث بصورة مباشرة أكثر من حدوثه من خلال سلوك إبداء الرأي أو الكفاءة الذاتية الإبداعية

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kreativitas pegawai merupakan modal krusial bagi organisasi publik guna menghasilkan pembaruan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada Masyarakat (Houtgraaf *et al.*, 2021). Kreativitas bukan sekadar kebiasaan seseorang menumbuhkan ide baru, tetapi juga berkaitan dengan kebiasaan merancang kebijakan dan strategi yang relevan dengan kebutuhan publik yang terus berubah (Torfing *et al.*, 2021). Temuan penelitian menyebutkan bahwa kreativitas pegawai berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan efektivitas organisasi publik dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks (Rustiawan *et al.*, 2023). Maka dari itu, kreativitas pegawai menjadi aspek krusial dalam mendukung efektivitas dan pembaruan organisasi publik.

Namun, dalam realitas birokrasi, terdapat berbagai kondisi yang berpotensi menghambat munculnya kreativitas pegawai. Struktur hierarkis yang kaku, aturan formal yang ketat, serta tekanan pengawasan operasional seringkali menekan keberanian pegawai guna menyampaikan gagasan baru (Ip *et al.*, 2025). Pegawai cenderung enggan berbicara atau bereksperimen karena takut menyalah pengawasan negatif atau penilaian buruk dari atasan. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi hambatan terhadap pembaruan serta efektivitas lembaga pemerintah dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan kondisi tersebut, bisa diduga bahwa terdapat penyebab yang berpotensi mempengaruhi kreativitas pegawai. Hal ini menyebutkan perlunya penelitian lanjutan guna membuktikan adanya hubungan secara empiris.

Salah satu konsep krusial yang bisa menjelaskan hambatan psikologis tersebut adalah *psychological safety*, yaitu kepercayaan seseorang bahwa tempat kerja merupakan lingkungan yang aman guna melakukan tindakan yang melibatkan risiko interpersonal tanpa takut menerima konsekuensi negatif seperti menyampaikan ide, bereksperimen, atau mengakui kesalahan tanpa

takut mendapat sanksi atau penilaian yang merugikan (Ip *et al.*, 2025). Kondisi *Psychological Safety* yang baik bisa menumbuhkan kerja sama, dialog terbuka, dan eksperimentasi tanpa rasa takut. Jika *Psychological Safety* di lingkungan kerja rendah, pegawai cenderung enggan mengemukakan gagasan baru. Kondisi tersebut menyebutkan krusialnya *Psychological Safety* dalam Menumbuhkan perasaan aman pada pegawai sehingga mereka terdorong guna menyampaikan ide dan terlibat secara aktif dalam organisasi.

Meskipun banyak studi menemukan hubungan positif antara *Psychological Safety* dan kreativitas, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan dalam sektor swasta, organisasi non-pemerintah, atau lembaga pemerintahan daerah (S.-H. Choi & Lee, 2020). Penelitian yang memfokuskan hubungan antara *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai dalam konteks birokrasi pemerintah pusat, khususnya di Kementerian Agama Pusat, masih sangat terbatas. Secara khusus, penelitian ini difokuskan pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai salah satu unit kerja strategis di Kementerian Agama yang mempunyai pekerjaan dan tanggung jawab yang memiliki keterkaitan kuat dengan tata kelola pendidikan tinggi keagamaan. Birokrasi pemerintah pusat mempunyai karakteristik khusus seperti tingginya regulasi, sensitivitas politik, dan pengawasan yang ketat, yang bisa memengaruhi dinamika *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai secara berbeda dari sektor lain (Houtgraaf & Borst, 2025).

Penelitian ini krusial dilakukan karena Kementerian Agama Pusat sebagai lembaga pemerintah strategis dituntut menghasilkan pelayanan yang cepat, efektif, dan inovatif kepada masyarakat. Kementerian Agama mengelola urusan keagamaan dan pendidikan yang melibatkan jutaan warga dan menjadi wajah pelayanan publik pemerintahan. Jika *Psychological Safety* di lingkungan kerja rendah, pegawai cenderung kurang terdorong guna mengemukakan gagasan baru atau menjalankan pendekatan inovatif yang dibutuhkan guna menjawab tantangan pelayanan (Ip *et al.*, 2025). Studi ini berupaya mengisi kekosongan penelitian dengan memeriksa hubungan *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai dalam konteks birokrasi pemerintah pusat sehingga

hasilnya bisa memberikan rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM yang lebih tepat. Dengan demikian, *Psychological Safety* dipandang seperti elemen kunci dalam memacu kreativitas pegawai.

Secara teoretis, pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai terjadi melalui beberapa mekanisme. *Psychological Safety* menumbuhkan *Voice Behaviour* atau keberanian pegawai dalam menyampaikan gagasan tanpa merasa terancam (Jabbar *et al.*, 2023). menurunkan kecemasan interpersonal yang bisa menghambat ide kreatif (Duncan, 2025), serta memperkuat *Creative Self-Efficacy* atau pandangan positif seseorang mengenai kebisaan kreatif yang dimilikinya sehingga menumbuhkan eksplorasi ide baru (Mahdikhani & Meena, 2024).

Penelitian ini juga akan memperhatikan penyebab usia, khususnya pegawai yang tergolong dalam generasi *Milenial* (lahir 1981–1996) dan *Gen Z* (lahir 1997–2012). Generasi ini cenderung menerima perubahan, teknologi, serta gagasan baru, dan cenderung membutuhkan dunia kerja yang ekspresif, kolaborasi, dan pengembangan kreativitas (Sekete, 2024). Generasi milenial dan Generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang menyediakan ruang bagi mereka guna menyampaikan gagasan dan terlibat secara aktif dalam berbagai aktivitas organisasi (Surugiu *et al.*, 2025).

Penelitian terdahulu menunjukkan *Psychological Safety* mempunyai hubungan dengan kreativitas melalui berbagai mekanisme, seperti *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* (Jabbar *et al.*, 2023; Choi *et al.*, 2021). Akan tetapi, kebanyakan studi menguji kedua variabel tersebut secara terpisah, sehingga integrasi keduanya sebagai variabel mediasi dalam satu model penelitian masih terbatas. Di samping itu, hasil penelitian terkait peran mediasi tersebut juga menunjukkan adanya variasi dan ketidakkonsistenan. Maka dari itu, penelitian ini menawarkan pendekatan yang menyeluruh dengan mengintegrasikan *Voice Behaviour* serta *Creative Self-Efficacy* secara simultan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai, khususnya dalam konteks birokrasi pemerintah yang masih relatif jarang diteliti. Sebagai organisasi birokrasi pemerintah pusat yang

mempunyai struktur formal dan hierarkis, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia menjadi konteks yang relevan guna mengkaji *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, bisa dipahami bahwa kreativitas pegawai bukan semata disebabkan situasi lingkungan kerja, namun oleh kondisi psikis dan perilaku seseorang. *Psychological Safety* dipandang sebagai penyebab yang bisa menumbuhkan rasa aman bagi pegawai guna menyampaikan ide, yang kemudian menumbuhkan munculnya *voice behaviour*. Di samping itu, kepercayaan seseorang terhadap kebisaan dirinya (*creative self-efficacy*) juga berperan dalam memperkuat keberanian dan kebisaan dalam menghasilkan ide kreatif. Oleh dari itu, studi ini diuji guna menguji keterkaitan antara *psychological safety*, *voice behaviour*, dan *Creative Self-Efficacy* terhadap kreativitas pegawai secara empiris.

Bisa diambil kesimpulan bahwa *Psychological Safety* dipandang mempunyai posisi krusial guna menumbuhkan kreativitas pegawai, khususnya di lingkungan birokrasi seperti Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Maka dari itu, studi ini dirancang guna menguji pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan guna menganalisis pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Temuan studi ini diupayakan bisa memberikan sumbangan bagi kemajuan ilmu manajemen publik sekaligus menjadi bahan masukan bagi kementerian dalam menyusun kebijakan yang bisa menumbuhkan terciptanya budaya kerja yang inovatif, kondusif, dan produktif.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai?

2. Apakah *Psychological Safety* berpengaruh terhadap kreativitas pegawai dengan *Voice Behaviour* sebagai variabel mediasi?
3. Apakah *Psychological Safety* berpengaruh terhadap kreativitas pegawai dengan *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini disusun guna menguji pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Secara khusus, penelitian ini bertujuan guna:

1. Guna menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.
2. Guna menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai dengan *Voice Behaviour* sebagai variabel Mediasi.
3. Guna menguji dan menganalisis pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai dengan *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel Mediasi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki potensi guna bisa mengoptimalkan pemahaman teoritis dalam lingkup manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan topik yang diteliti. dan manajemen publik dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui variabel mediator *Voice Behaviour* dan *creative self-efficacy*. Hasil penelitian nantinya bisa berkontribusi mengisi kekosongan literatur yang masih terbatas pada konteks birokrasi pemerintah pusat di Indonesia, khususnya di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama yang mempunyai karakteristik regulasi tinggi dan pengawasan ketat. Di samping itu, hasil penelitian ini bisa menjadi rujukan bagi penelitian berikutnya yang membahas dinamika kreativitas pegawai di sektor publik.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1. Bagi akademisi

Studi ini menyediakan bukti empiris tambahan mengenai mekanisme mediasi *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* dalam hubungan *Psychological Safety* dengan kreativitas pegawai, khususnya dalam konteks birokrasi pemerintah pusat di Indonesia. Hasilnya bisa menjadi bahan literatur bagi dosen, peneliti, dan mahasiswa yang mengkaji topik manajemen sumber daya manusia publik, pembaruan organisasi, serta dinamika perilaku pegawai generasi muda di lingkungan kerja yang regulatif tinggi.

#### 2. Bagi praktisi

Bagi jajaran pimpinan beserta pengelola sumber daya manusia pada Kementerian Agama, khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, serta instansi pemerintah pusat lainnya, penelitian ini memberikan rekomendasi konkret guna menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung keamanan psikologis pegawai. Dengan meningkatkan *psychological safety*, praktisi bisa menumbuhkan pegawai terutama generasi Milenial dan Gen Z guna lebih aktif menyampaikan ide (*voice behaviour*), meningkatkan kepercayaan diri kreatif (*creative self-efficacy*), serta menghasilkan pembaruan pelayanan publik yang lebih responsif, efektif, dan berkualitas di bidang keagamaan dan pendidikan.

#### 3. Bagi masyarakat umum

Secara tidak langsung, temuan ini bisa diimplementasikan guna peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kementerian Agama kepada jutaan masyarakat Indonesia. Ketika pegawai lebih kreatif dan inovatif dalam merancang kebijakan serta program keagamaan dan pendidikan, masyarakat akan menbisakan layanan yang lebih cepat, relevan, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan aktual,

sehingga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintahan.

### **1.5 Batasan Penelitian**

Penelitian ini mempunyai kekurangan yang perlu diperhatikan agar hasilnya bisa diinterpretasikan secara tepat. Penelitian ini dibatasi pada pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama di Jakarta sehingga hasil penelitian hanya merepresentasikan kondisi pada unit kerja tersebut dan belum bisa digeneralisasikan ke unit kerja lain yang memiliki karakteristik organisasi maupun sumber daya manusia yang berbeda. Di samping itu, penelitian ini difokuskan pada pegawai ASN yang termasuk dalam kategori generasi Milenial dan Generasi Z. Variabel yang digunakan terbatas pada *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai, tanpa mempertimbangkan penyebab lain seperti keterlibatan kerja, dukungan organisasi, atau motivasi kerja yang juga berpotensi memengaruhi kreativitas. Dari sisi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei dengan instrumen kuesioner, sehingga hasilnya sangat bergantung pada sudut pandang subjektif responden dan tidak menggambarkan dinamika kualitatif yang lebih mendalam. Di samping itu, keterbatasan waktu dan akses data menyebabkan penelitian ini hanya mencakup pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, sehingga temuan penelitian hendaknya diinterpretasikan sesuai dengan konteks penelitian yang bersifat spesifik dan tidak bisa digeneralisasikan secara luas.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji berbagai penelitian dahulu yang mempunyai keterkaitan dengan variabel yang digunakan, yaitu *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai. Kajian terhadap penelitian yang dahulu ini bertujuan guna mengetahui hasil-hasil penelitian sebelumnya, menemukan kekosongan kajian dalam penelitian sebelumnya (research gap), serta memperkuat kerangka konseptual dalam penelitian.

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama, Tahun, Judul Penelitian                                                                                                                                                                                             | Obyek Penelitian                                                                                     | Variabel                                                                                                                                      | Teori                                       | Hasil                                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Chen, Lu; Wadei, Kwame Ansong; Bai, Shuaijiao; (Chen <i>et al.</i> , 2020). <i>Participative Leadership and Employee Creativity: A Sequential Mediation Model of Psychological Safety and Creative Process Engagement</i> | 526 supervisor–subordinate dyads pada tim penelitian dan pengembangan di lima perusahaan di Tiongkok | X: <i>Participative Leadership</i> ; Z1: <i>Psychological safety</i> ; Z2: <i>Creative Process Engagement</i> ; Y: <i>Employee Creativity</i> | <i>Social Information Processing Theory</i> | <i>Participative leadership</i> meningkatkan kreativitas melalui mediasi berurutan <i>Psychological Safety</i> dan <i>creative process engagement</i> |
| 2.  | Choi, S.B.; Ullah, S.E.; Kang, (S. B. Choi <i>et al.</i> , 2021b). <i>Proactive Personality and Creative Performance: Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Moderated</i>                                         | Karyawan perusahaan swasta di Korea Selatan dari berbagai sektor industri; desain kuantitatif survei | X: <i>Proactive Personality</i> ; Z: <i>Creative self-efficacy</i> ; M: <i>Psychological safety</i> ; Y: <i>Creative Performance</i>          | <i>Social Cognitive Theory</i>              | <i>Creative Self-Efficacy</i> memediasi hubungan <i>proactive personality</i> terhadap <i>creative performance</i> , dan <i>Psychological</i>         |

|    |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                     |                                                                                                                                         |                                         |                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>Mediation Role of Psychological safety</i>                                                                                                                                                                                        |                                                     |                                                                                                                                         |                                         | <i>Safety</i> memperkuat pengaruh tersebut                                                                                                     |
| 3. | Wang, W.; Kang, S.-W.; (Wang <i>et al.</i> , 2022). <i>Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being</i>                                              | 252 karyawan tetap perusahaan jasa di Inggris       | X: <i>Servant Leadership</i> ; Z1: <i>Psychological safety</i> ; Z2: <i>Employee Well-Being</i> ; Y: <i>Creativity</i>                  | <i>Conservation of Resources Theory</i> | <i>Psychological Safety</i> dan <i>employee well-being</i> memediasi secara berurutan pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kreativitas  |
| 4. | Zhou, X.; Jin, L.; Wang, Y.; Liao, W.; Yang, (X. Zhou <i>et al.</i> , 2022). <i>The Influence of Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Capital and Positive Emotion</i> | Karyawan perusahaan manufaktur dan jasa di Tiongkok | X: <i>Family Supportive Supervisor Behavior</i> ; Z1: <i>Psychological Capital</i> ; Z2: <i>Positive Emotion</i> ; Y: <i>Creativity</i> | <i>Conservation of Resources Theory</i> | Psychological capital dan <i>positive emotion</i> memediasi pengaruh dukungan supervisor terhadap kreativitas karyawan                         |
| 5. | Li, T.; Tang, N. (Li & Tang, 2022). <i>Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological safety</i>                                                                                    | 56 karyawan dalam 90 tim kerja lintas divisi        | X: <i>Inclusive Leadership</i> ; Z: <i>Psychological safety</i> ; Y: <i>Innovative Performance</i>                                      | <i>Social Learning Theory</i>           | <i>Psychological Safety</i> memediasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>innovative performance</i> pada level seseorang dan tim |
| 6. | Jin, X.; Qing, C.; Jin, S. (X. Jin <i>et al.</i> , 2022) <i>Ethical Leadership and Innovative</i>                                                                                                                                    | 296 karyawan UKM Tiongkok                           | X: <i>Ethical Leadership</i> ; Z: <i>Voice behaviour</i> ;                                                                              | <i>Social Exchange Theory</i>           | <i>Voice Behaviour</i> memediasi hubungan <i>ethical leadership</i>                                                                            |

|    |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                 |                                    |                                                                                                                                                     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>Behavior: Mediating Role of Voice Behaviour and Moderated Mediation Role of Psychological safety</i>                                                                                                                              |                                                       | M: <i>Psychological safety</i> ;<br>Y: <i>Innovative Behavior</i>                                                                               |                                    | terhadap <i>innovative behavior</i> , dengan <i>Psychological Safety</i> sebagai moderator                                                          |
| 7. | Abdul Jabbar, J.; Haider, S.; Qureshi, M.U. (Jabbar <i>et al.</i> , 2023). <i>Moderated Mediation between High Performance Work Systems and Employee Voice behaviour: The Role of Psychological Safety and Supportive Leadership</i> | 261 karyawan sektor perbankan                         | X: <i>High Performance Work Systems</i> ;<br>Z: <i>Psychological safety</i> ;<br>M: <i>Supportive Leadership</i> ;<br>Y: <i>Voice behaviour</i> | <i>Social Exchange Theory</i>      | <i>Psychological Safety</i> memediasi pengaruh HPWS terhadap <i>voice behaviour</i> , dan <i>supportive leadership</i> memperkuat hubungan tersebut |
| 8. | Edmondson, A.C.; Bransby, D.P. (A. C. Edmondson & Bransby, 2023). <i>Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature</i>                                                                             | 185 artikel empiris lintas sektor industri dan publik | X: <i>Leadership &amp; Climate</i> ;<br>Z: <i>Psychological safety</i> ;<br>Y: <i>Learning &amp; Performance</i>                                | <i>Psychological Safety Theory</i> | <i>Psychological Safety</i> berperan dalam meningkatkan pembelajaran, <i>voice behaviour</i> , pembaruan, dan kinerja organisasi                    |
| 9. | Patil, R.; Raheja, D.K.; Nair, L.; Deshpande, A.; Mittal, A. (Patil <i>et al.</i> , 2025). <i>The Power of Psychological safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity</i>                 | 101 anggota tim kerja lintas industri                 | X: <i>Psychological safety</i> ;<br>Y1: <i>Team Learning</i> ;<br>Y2: <i>Team Efficacy</i> ;<br>Y3: <i>Productivity</i>                         | <i>Team Effectiveness Theory</i>   | <i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>team learning</i> , <i>team efficacy</i> , dan produktivitas tim             |

|     |                                                                                                                                                                                   |                                                                     |                                                                                                                            |                                       |                                                                                                                                                        |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. | Baswara, G.D. (Baswara, 2023). Pengaruh <i>Psychological Safety</i> terhadap <i>Creative Self-Efficacy</i> Karyawan                                                               | 221 karyawan perusahaan swasta di Indonesia                         | X: <i>Psychological safety</i> ; Y: <i>Creative self-efficacy</i>                                                          | <i>Self-Efficacy Theory</i>           | <i>Psychological Safety</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Creative Self-Efficacy</i> karyawan                                             |
| 11. | Dewi, Y.C.C.; Bachri, B.C.D.; Sinaga, N.E. (Cakra <i>et al.</i> , n.d.). Mini Review: Hubungan <i>Psychological Safety</i> dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina | Studi literatur kuantitatif Indonesia dan Cina                      | X: <i>Psychological safety</i> ; Y: Kreativitas Karyawan                                                                   | <i>Psychological Safety Framework</i> | <i>Psychological Safety</i> mempunyai hubungan positif dengan kreativitas karyawan di Indonesia dan Cina                                               |
| 12. | Salsabila, D.R.; Eliyana, A.; Sridadi, A.R. (Salsabila <i>et al.</i> , 2023). <i>Voice behaviour: A Systematic Literature Review – A Model of Antecedents and Outcomes</i>        | 43 artikel empiris tentang <i>voice behaviour</i>                   | X: <i>Leadership &amp; Seseorangal Factors</i> ; Y: <i>Voice behaviour</i> ; Outcome: <i>Organizational Performance</i>    | <i>Systematic Literature Review</i>   | <i>Voice Behaviour</i> disebabkan penyebab kepemimpinan dan psikologis serta berdampak pada pembaruan dan kinerja organisasi                           |
| 13. | Fridayani, J.A.; Istono, M.; Kusuma, S.E. (Fridayani <i>et al.</i> , 2024). <i>Self-Efficacy to Voice behaviour: The Role of Cultural Intelligence and Organizational Culture</i> | 250 anggota organisasi mahasiswa aktif di Universitas Sanata Dharma | X: <i>Self-Efficacy</i> ; Z1: <i>Cultural Intelligence</i> ; Z2: <i>Organizational Culture</i> ; Y: <i>Voice behaviour</i> | <i>Social Cognitive Theory</i>        | <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif terhadap <i>Voice Behaviour</i> dengan mediasi <i>cultural intelligence</i> dan <i>organizational culture</i> |
| 14. | Jin, H.; Peng, Y. (H. Jin & Peng, 2024). <i>The Impact of Team</i>                                                                                                                | 580 karyawan perusahaan teknologi berbasis tim                      | X: <i>Team Psychological safety</i> ;                                                                                      | <i>Team Climate Theory</i>            | <i>Communication behavior</i> memediasi pengaruh <i>team</i>                                                                                           |

|     |                                                                                                                                      |                      |                                                                        |                                |                                                                                                          |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <i>Psychological Safety on Employee Innovative Performance: The Mediating Role of Communication Behavior</i>                         |                      | Z: <i>Communication Behavior</i> ;<br>Y: <i>Innovative Performance</i> |                                | <i>Psychological Safety terhadap innovative performance</i>                                              |
| 15. | Cebuaningarti, S.; Wijono, S(Cebuaningarti & Wijono, 2025). <i>Psychological Safety dan Creative Self-Efficacy Karyawan CV. Teak</i> | 73 karyawan CV. Teak | X: <i>Psychological safety</i> ;<br>Y: <i>Creative self-efficacy</i>   | <i>Social Cognitive Theory</i> | <i>Psychological Safety</i> berhubungan positif signifikan dengan <i>Creative Self-Efficacy</i> karyawan |

Sumber: Data diolah peneliti, 2026

Kajian terhadap lima belas penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa mayoritas studi lebih banyak membahas keterkaitan antara variabel *Psychological Safety* dengan kreativitas, innovative behavior, atau *Voice Behaviour* dalam konteks sektor swasta, perusahaan manufaktur, organisasi berbasis tim, maupun lingkungan pendidikan. Beberapa penelitian menguji *Psychological Safety* sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kreativitas (Chen *et al.*, 2020); (Wang *et al.*, 2022); (Li & Tang, 2022). Sementara penelitian lain menempatkan *Psychological Safety* sebagai moderator atau variabel kontekstual berkenaan dengan interaksi ciri-ciri seseorang dan perilaku inovatif (Choi *et al.*, 2021) (Jin *et al.*, 2022). Di samping itu, studi mengenai *Creative Self-Efficacy* lebih banyak menempatkannya sebagai mediator antara penyebab personal dan perilaku kreatif Choi *et al.* (2021); Baswara (2023), dan penelitian tentang *Voice Behaviour* umumnya mengaitkannya dengan kepemimpinan atau sistem kerja berkinerja tinggi (Jabbar *et al.*, 2023); (Salsabila *et al.*, 2023). Meskipun terdapat bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut secara parsial, belum banyak ditemui penelitian yang menganalisis secara bersamaan pengaruh *Psychological Safety*

terhadap kreativitas pegawai melalui mekanisme mediasi *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* dalam satu model terpadu.

Keterbaruan studi ini berada pada pengujian model mediasi ganda yang menggabungkan *psychological safety*, *voice behaviour*, dan *Creative Self-Efficacy* sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan terbentuknya kreativitas pegawai secara komprehensif. Di samping itu, penelitian ini dilakukan dalam konteks birokrasi pemerintah pusat, yaitu Kementerian Agama Republik Indonesia, khususnya pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam. Konteks birokrasi yang sarat regulasi, hierarki formal, serta pengawasan administratif berpotensi memengaruhi dinamika *Psychological Safety* dan keberanian menyuarakan ide secara berbeda dibandingkan sektor lain. Dengan demikian, studi ini bukan sebatas memperluas model konseptual yang sudah ada, namun turut berkontribusi empiris baru dalam literatur manajemen publik, khususnya terkait mekanisme psikologis yang menumbuhkan kreativitas pegawai di lingkungan pemerintahan pusat di Indonesia.

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 *Social Cognitive Theory (SCT)*

Social Cognitive Theory yang dikemukakan oleh Albert Bandura (1989) menyebutkan bahwa perilaku seseorang adalah hasil timbal balik yang saling memengaruhi antara penyebab masing-masing individu, penyebab lingkungan, dan penyebab perilaku yang diketahui sebagai konsep *reciprocal determinism*. Teori ini memandang seseorang sebagai agen aktif yang bisa memproses informasi, belajar dari pengalaman, melakukan observasi terhadap lingkungan sosial, serta mengatur tindakannya berdasarkan kepercayaan dan tujuan yang dimiliki. Penyebab personal mencakup aspek kognitif, persepsi, motivasi, dan kepercayaan diri seseorang yang dalam penelitian ini direpresentasikan oleh *creative self-efficacy*, yakni kepercayaan pegawai terhadap kebisaannya mewujudkan ide kreatif. Penyebab lingkungan berhubungan dengan situasi eksternal seperti budaya organisasi, kepemimpinan, hubungan kerja, serta iklim organisasi yang dalam penelitian ini diwujudkan melalui *psychological safety*, yaitu persepsi pegawai mengenai rasa

aman guna mengemukakan penbisa atau melakukan tindakan yang mengandung risiko interpersonal tanpa kekhawatiran terhadap penilaian atau dampak negatif. Adapun penyebab perilaku merupakan tindakan nyata seseorang sebagai hasil interaksi kedua penyebab sebelumnya, yang dalam penelitian ini tercermin melalui *Voice Behaviour* sebagai perilaku menyampaikan saran dan ide konstruktif, serta kreativitas pegawai sebagai kebiasaan menghasilkan gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian, *Social Cognitive Theory* relevan digunakan sebagai landasan teoritis karena bisa menjelaskan bahwa kreativitas pegawai terbentuk melalui dukungan lingkungan kerja yang aman, kepercayaan diri yang tinggi, dan perilaku proaktif dalam organisasi.

#### **2.2.1.1 Komponen Utama *Social Cognitive Theory***

Menurut Albert Bandura (1989), *Social Cognitive Theory* terdiri atas tiga komponen utama yang saling memengaruhi, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Personal (*Personal Factors*)

Faktor personal merujuk pada karakteristik internal seseorang yang memengaruhi cara berpikir dan bertindak. Komponen ini mencakup aspek kognitif, persepsi, kepercayaan, emosi, nilai, pengalaman, serta motivasi seseorang. Seseorang dengan kepercayaan diri tinggi biasanya lebih optimis saat menghadapi tantangan dan berani guna inisiatif. Dalam penelitian ini, penyebab personal direpresentasikan oleh *creative self-efficacy*, yaitu kepercayaan pegawai terhadap kebisaannya menghasilkan ide kreatif, menyelesaikan masalah secara inovatif, dan memberikan kontribusi baru bagi organisasi.

2. Faktor Lingkungan (*Environmental Factors*)

Faktor lingkungan merupakan segala kondisi eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang, baik secara tidak langsung maupun langsung. Penyebab ini bisa berupa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, hubungan antarpegawai, sistem penghargaan, pola komunikasi, serta iklim kerja. Lingkungan yang aman, terbuka, dan suportif akan menumbuhkan pegawai guna lebih aktif berpartisipasi dalam pekerjaan. Dalam penelitian ini, penyebab lingkungan

diwujudkan dalam bentuk *psychological safety*, yakni persepsi pegawai bahwa situasi kerja yang suportif guna menyampaikan penbisa, bertanya, atau menghadapi risiko tanpa takut menerima konsekuensi negatif.

### 3. Faktor Perilaku (*Behavioral Factors*)

Faktor perilaku adalah manifestasi perilaku seseorang yang terbentuk melalui keterhubungan antara faktor internal individu dan faktor eksternal lingkungan yang saling berinteraksi. Perilaku bisa berupa kebiasaan kerja, partisipasi, komunikasi, kebiasaan beradaptasi, maupun tindakan inovatif. Ketika pegawai mempunyai kepercayaan diri tinggi dan didukung lingkungan kerja yang aman, maka pegawai cenderung memperlihatkan perilaku positif yang mendukung kemajuan organisasi. Dalam penelitian ini, penyebab perilaku tercermin melalui *voice behaviour*, yaitu keberanian menyampaikan ide dan masukan konstruktif, serta kreativitas pegawai, yaitu kebiasaan menghasilkan gagasan baru yang memberikan manfaat bagi organisasi.

## 2.2.2 *Psychological Safety*

### 2.2.2.1 Definisi *Psychological safety*

*Psychological Safety* adalah konsep yang dikembangkan secara lebih komprehensif oleh (Edmondson, 1999). Edmondson mengartikan *Psychological Safety* sebagai sudut pandang kolektif anggota tim bahwa lingkungan kerja memberikan rasa aman dalam mengambil risiko interpersonal, seperti menyampaikan penbisa, berani bertanya, mengakui kesalahan, serta mengemukakan gagasan baru tanpa khawatir dipermalukan atau memperoleh penilaian negatif.. Konsep ini menekankan bahwa rasa aman psikologis bukan berarti tidak adanya standar kerja atau kritik, melainkan adanya suasana saling menghargai yang memungkinkan pegawai berpartisipasi secara terbuka (Aswinaryanto & Supriyanto, 2023).

Dalam konteks organisasi, *Psychological Safety* menjadi penyebab krusial dalam menumbuhkan pembelajaran, kolaborasi, pembaruan, dan komunikasi efektif. Pegawai yang merasakan keamanan psikologis cenderung lebih berani menyampaikan ide kreatif, melaporkan permasalahan, serta berkontribusi aktif terhadap perbaikan organisasi. Sebaliknya, rendahnya *Psychological Safety* bisa menyebabkan pegawai memilih diam, menghindari risiko, dan menekan potensi kreatif yang dimiliki. Maka dari itu, *Psychological Safety* dipandang sebagai landasan krusial dalam menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

#### **2.2.2.2 Tujuan *Psychological safety***

Menurut Edmondson (1999), *Psychological Safety* bertujuan menumbuhkan lingkungan kerja yang memungkinkan pegawai berpartisipasi secara aktif tanpa rasa takut terhadap konsekuensi interpersonal. Adapun tujuan *Psychological Safety* adalah sebagai berikut:

1. Menumbuhkan keterbukaan komunikasi
2. Meningkatkan proses pembelajaran organisasi
3. Memperkuat kerja sama tim
4. Menumbuhkan pembaruan dan kreativitas
5. Meningkatkan keterlibatan pegawai
6. Mengurangi budaya takut dan diam

#### **2.2.2.3 Indikator *Psychological safety***

Menurut Edmondson (1999) dan Newman *et al.* (2017), *Psychological Safety* bisa diukur melalui beberapa indikator yang merefleksikan persepsi pegawai terhadap keamanan psikologis di tempat kerja, yaitu:

1. Rasa aman menyampaikan penbisa  
Pegawai merasa nyaman mengemukakan ide, saran, atau pandangan dalam forum kerja.
2. Tidak takut melakukan kesalahan  
Pegawai memandang kesalahan sebagai proses pembelajaran, bukan sumber hukuman atau celaan.

3. Kenyamanan bertanya dan meminta bantuan

Pegawai tidak merasa malu atau khawatir ketika membutuhkan arahan dari rekan kerja maupun atasan.

4. Adanya penghargaan terhadap kontribusi

Ide dan masukan pegawai dihargai tanpa diskriminasi atau perendahan.

5. Hubungan interpersonal yang suportif

Terciptanya suasana kerja saling percaya, menghormati, dan mendukung antaranggota organisasi.

#### **2.2.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Psychological safety***

*Psychological Safety* disebabkan oleh kondisi situasi kerja yang bisa menumbuhkan rasa nyaman guna seseorang dalam berinteraksi dan berkontribusi di dalam organisasi (Edmondson, 1999). *Psychological Safety* tidak terbentuk secara otomatis, tetapi berkembang melalui pola hubungan sosial, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan. Adapun penyebab-penyebab yang mempengaruhi *Psychological Safety* adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang terbuka, suportif, dan menghargai masukan pegawai akan meningkatkan rasa aman psikologis. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter cenderung menurunkan keberanian pegawai guna berbicara.

2. Kualitas Komunikasi

Komunikasi yang terbuka, jujur, dan dua arah akan menumbuhkan pegawai merasa dihargai serta nyaman menyampaikan penbisa.

3. Hubungan Antarpegawai

Relasi kerja yang dilandasi saling percaya, menghormati, dan mendukung akan memperkuat *Psychological Safety* dalam tim kerja.

4. Budaya Organisasi

Budaya yang mengedepankan proses pembelajaran, kolaborasi, serta toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari pengembangan diri dan organisasi yang akan meningkatkan keamanan psikologis.

#### 5. Respon terhadap Kesalahan

Organisasi yang menjadikan kesalahan sebagai bahan evaluasi, bukan dasar hukuman, akan menumbuhkan pegawai lebih berani mengambil inisiatif.

#### 6. Partisipasi dalam Penentuan Keputusan

Keterlibatan pegawai dalam proses organisasi akan menumbuhkan rasa mempunyai dan kepercayaan bahwa suara mereka bernilai.

#### 2.2.2.5 *Psychological Safety* Dalam Sudut pandang Islam

Dalam pandangan Islam, *Psychological Safety* searah dengan pandangan yang menekankan krusialnya menjaga kehormatan sesama, menumbuhkan hubungan sosial yang harmonis, serta membuka ruang musyawarah dalam kehidupan bersama. Islam mengajarkan bahwa lingkungan yang sehat harus dibangun atas dasar saling menghormati, tidak merendahkan orang lain, serta memberikan kesempatan bagi setiap seseorang guna menyampaikan penbisa secara baik. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah Al-Hujurat ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقِ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain, boleh jadi mereka lebih baik dari mereka, dan jangan pula perempuan-perempuan mengolok-olok perempuan lain, boleh jadi perempuan yang diperolok lebih baik dari perempuan yang mengolok. Janganlah kamu saling mencela dan jangan saling memanggil dengan gelar-gelar yang buruk”

Riyadh & Humaid (2024) Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kelompok merendahkan atau mengolok-olok kelompok lain karena boleh jadi mereka yang direndahkan memiliki kedudukan yang lebih baik di sisi Allah. Demikian pula, janganlah para perempuan menghina perempuan lainnya, sebab yang direndahkan mungkin memiliki derajat lebih tinggi di hadapan-Nya. Selain

itu, tidak saling merendahkan serta tidak memberikan panggilan yang tidak disukainya, karena perbuatan tersebut merupakan akhlak yang tercela. Siapa pun yang tetap melakukannya tanpa bertobat termasuk orang yang mencelakakan dirinya sendiri karena melanggar larangan-larangan Allah.

### **2.2.3 Kreativitas pegawai**

#### **2.2.3.1 Definisi Kreativitas pegawai**

Kreativitas pegawai merupakan kebiasaan seseorang dalam lingkungan organisasi guna menghasilkan gagasan, metode kerja, solusi, atau prosedur baru yang bernilai guna bagi pelaksanaan pekerjaan dan pengembangan organisasi. Dalam sudut pandang manajemen sumber daya manusia, kreativitas pegawai dipandang sebagai perilaku kerja yang menyebutkan kebiasaan berpikir inovatif dalam menghadapi permasalahan, meningkatkan efektivitas kerja, serta menumbuhkan pembaruan yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Kreativitas bukan sebatas berhubungan dengan kebiasaan menemukan gagasan baru, tetapi juga mencakup kebiasaan mengaplikasikan ide ke dalam tindakan nyata yang memberikan manfaat.

Menurut Amabile (2018) kreativitas adalah kapasitas seseorang dalam menghasilkan ide yang inovatif dan memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan atau konteks yang dihadapi. Definisi ini menegaskan bahwa suatu ide dikatakan kreatif apabila mempunyai unsur kebaruan serta bisa memberikan solusi atau nilai tambah terhadap pekerjaan. Dalam konteks pegawai, kreativitas tercermin dari kebiasaan menyusun metode kerja yang optimal, memberikan gagasan perbaikan pelayanan, serta menumbuhkan pembaruan administratif maupun operasional.

Searah dengan itu, Runco (2004) menjelaskan bahwa kreativitas merupakan proses kognitif seseorang dalam menghasilkan interpretasi baru terhadap pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Dengan demikian, tidak terbentuk secara instan, tetapi berkembang melalui proses berpikir, akumulasi pengalaman kerja, pembelajaran, dan keberanian guna mencoba pendekatan baru. Dalam organisasi modern, kreativitas pegawai menjadi modal strategis karena organisasi

membutuhkan tenaga kerja yang bisa beradaptasi, menumbuhkan pembaruan, dan bisa merespons perubahan lingkungan secara cepat (Mafrukhah & Ekowati, 2023).

Berdasarkan beberapa pandangan tersebut, kreativitas pegawai dalam penelitian ini bisa diartikan sebagai kebiasaan pegawai guna membangun gagasan atau solusi baru yang orisinal dan bermanfaat guna meningkatkan efektivitas kerja serta mendukung kemajuan organisasi.

#### **2.2.3.2 Tujuan Kreativitas pegawai**

Kreativitas pegawai bertujuan guna menumbuhkan terciptanya pembaruan dan peningkatan kualitas kerja dalam organisasi. Adapun tujuan kreativitas pegawai adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan gagasan inovatif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dijalankan.
2. Menyelesaikan masalah kerja secara inovatif.
3. Mewujudkan proses kerja yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menumbuhkan peningkatan kualitas pelayanan organisasi.
5. Membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan.
6. Menumbuhkan keunggulan kompetitif organisasi.

#### **2.2.3.3 Indikator Kreativitas pegawai**

Menurut Amabile (2018) dan Zhou & George (2001), indikator kreativitas pegawai meliputi:

1. Originality  
Kebiasaan menghasilkan ide yang unik dan berbeda.
2. Usefulness  
Ide yang dihasilkan mempunyai manfaat nyata.
3. Problem Solving  
Kebiasaan menemukan solusi inovatif.
4. Flexibility  
Kebiasaan melihat persoalan dari berbagai sudut pandang.

## 5. Initiative

Keberanian mengusulkan perubahan atau pembaruan.

### 2.2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kreativitas pegawai

Kreativitas pegawai merupakan hasil interaksi antara kebiasaan Kreativitas dalam organisasi disebabkan oleh interaksi antara ciri-ciri seseorang dan kondisi kerja yang mendukung pembaruan. Menurut Amabile (2018), munculnya kreativitas disebabkan oleh beragam faktor yang berasal dari dalam maupun luar individu yang saling berkaitan. guna menumbuhkan seseorang menghasilkan ide baru dan solusi yang bermanfaat. Adapun penyebab-penyebab yang mempengaruhi kreativitas pegawai adalah sebagai berikut:

#### 1. Motivasi Intrinsik

Keinginan yang berasal dari dalam diri seseorang guna menyukai pekerjaan serta memiliki ketertarikan dalam menyelesaikan tugas akan meningkatkan kreativitas pegawai.

#### 2. Pengetahuan dan Kompetensi

Pegawai yang mempunyai pengetahuan luas serta kebiasaan kerja yang baik cenderung lebih mudah menghasilkan ide inovatif.

#### 3. Kebebasan dalam Bekerja

Otonomi dalam menjalankan tugas menyediakan kesempatan kepada pegawai guna mengeksplorasi dan menerapkan metode kerja yang baru.

#### 4. Dukungan Organisasi

Apresiasi, fasilitas kerja, dan dukungan pimpinan akan menumbuhkan pegawai lebih berani menampilkan kreativitasnya.

#### 5. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Situasi kerja yang kondusif, kolaboratif, dan aman secara psikologis akan memperkuat munculnya ide kreatif.

#### 6. Tantangan Pekerjaan

Tugas yang menantang namun sesuai kebiasaan akan merangsang pegawai berpikir kreatif dalam mencari solusi.

## 7. Kesempatan Belajar dan Pengembangan

Pelatihan, pengalaman baru, dan akses informasi akan memperluas wawasan pegawai sehingga meningkatkan kreativitas.

### 2.2.3.5 Kreativitas pegawai Dalam Sudut pandang Islam

Dalam sudut pandang Islam, kreativitas pegawai merupakan bentuk pemanfaatan akal, kebisaan, dan potensi yang dianugerahkan Allah SWT guna menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan manfaat bagi organisasi dan masyarakat. Islam memandang bahwa bekerja bukan sekadar aktivitas ekonomi, melainkan bagian dari ibadah apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh, profesional, dan membawa kemaslahatan. Maka dari itu, kreativitas pegawai bisa dimaknai sebagai upaya seseorang dalam menumbuhkan gagasan baru, memperbaiki metode kerja, serta meningkatkan kualitas hasil pekerjaan sebagai cerminan tanggung jawab moral serta spiritual. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عِلْمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”

Arabia (2024) dalam tafsir Al-Muyassar Dan katakanlah (wahai nabi), kepada orang-orang yang telah ikut berjihad, ”berbuatlah kalian karena Allah dengan apa yang Dia ridoi dari ketaatan kepadaNya, dan menunaikan kewajibanNya dan menjauhi maksiat kepadaNya, maka Allah akan melihat amal kalian, begitu pula rasulNya dan kaum mukminin, dan jati diri kalian akan menjadi jelas urusan kalian. Dan kalian akan dikembalikan pada hari kiamat kepada dzat yang mengetahui perkara rahasia dan perkara nyata dari kalian, lalu Dia akan memberitakan kepada kalian tentang apa yang dahulu kalian kerjakan. Dalam ayat ini termuat peringatan dan ancaman bagi orang yang tetap bertahan di atas kebatilan dan keangkuhannya.

## **2.2.4 Voice behaviour**

### **2.2.4.1 Definisi Voice behaviour**

*Voice Behaviour* merupakan perilaku proaktif pegawai dalam menyampaikan ide, saran, masukan, kekhawatiran, maupun penbisa yang bertujuan guna memperbaiki kondisi kerja dan meningkatkan efektivitas organisasi. Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh Hirschmnan (1970) melalui teori *Exit, Voice, and Loyalty*, kemudian dikembangkan dalam konteks perilaku organisasi oleh (Morrison, 2011). Menurut Morrison, *Voice Behaviour* adalah komunikasi informal dan sukarela yang disampaikan pegawai dengan maksud memberikan kontribusi positif terhadap organisasi.

*Voice Behaviour* menggambarkan bahwa pegawai bukan sebatas berfokus pada pelaksanaan tugas formal, tetapi juga mempunyai kepedulian terhadap kemajuan organisasi melalui keberanian menyampaikan gagasan konstruktif. Perilaku ini bisa berupa usulan pembaruan, kritik yang membangun, pelaporan masalah, maupun saran peningkatan prosedur kerja. Dalam konteks organisasi modern, *Voice Behaviour* menjadi krusial karena bisa menjadi sumber informasi internal yang membantu organisasi melakukan evaluasi, pembaruan, dan proses penentuan keputusan yang lebih optimal. Dengan demikian, *Voice Behaviour* dalam penelitian ini diartikan sebagai perilaku sukarela pegawai dalam menyampaikan ide, saran, atau pandangan konstruktif guna meningkatkan kualitas kerja dan kemajuan organisasi.

### **2.2.4.2 Tujuan Voice behaviour**

Menurut Morrison (2011), *Voice Behaviour* bertujuan menumbuhkan perbaikan organisasi melalui partisipasi aktif pegawai. Adapun tujuan *Voice Behaviour* adalah sebagai berikut:

1. Menyampaikan ide baru guna peningkatan organisasi.
2. Membantu organisasi mendeteksi masalah lebih awal.
3. Meningkatkan efektivitas proses kerja.
4. Menumbuhkan budaya komunikasi terbuka.

5. Mendukung penentuan keputusan yang lebih baik.
6. Meningkatkan keterlibatan dan kepedulian pegawai terhadap organisasi.

#### **2.2.4.3 Indikator *Voice behaviour***

Menurut Detert *et al.* (2007) dan Liang *et al.* (2012), indikator *Voice Behaviour* meliputi:

1. Menyampaikan saran perbaikan  
Pegawai memberikan usulan guna meningkatkan proses kerja.
2. Mengemukakan masalah organisasi  
Keberanian menyampaikan hambatan yang terjadi di tempat kerja.
3. Memberikan ide inovatif  
Usulan gagasan baru yang bermanfaat.
4. Mengkritisi prosedur yang tidak efektif  
Menyampaikan kritik secara konstruktif.
5. Berpartisipasi dalam diskusi perubahan  
Keterlibatan aktif dalam pembahasan organisasi.

#### **2.2.4.4 Penyebab-Penyebab yang Mempengaruhi *Voice behaviour***

*Voice Behaviour* disebabkan oleh penyebab personal dan lingkungan organisasi. Menurut Morrison (2011), beberapa penyebab yang mempengaruhi *Voice Behaviour* adalah sebagai berikut:

1. *Psychological safety*
2. Dukungan Pemimpin
3. Kepercayaan terhadap Organisasi
4. Komitmen Organisasi
5. Kepercayaan Diri Pegawai
6. Budaya Komunikasi Terbuka

#### **2.2.4.5 *Voice Behaviour* Dalam Sudut pandang Islam**

Dalam sudut pandang Islam, *Voice Behaviour* mempunyai hubungan erat dengan nilai musyawarah, keterbukaan komunikasi, dan partisipasi aktif dalam

mewujudkan kemaslahatan bersama. Islam mengajarkan bahwa setiap seseorang mempunyai hak guna menyampaikan penbisa, saran, maupun gagasan selama dilakukan dengan cara yang santun, bertanggung jawab, dan bertujuan memperbaiki keadaan. Dalam konteks organisasi, perilaku pegawai yang berani menyampaikan ide serta masukan konstruktif merupakan bentuk kepedulian terhadap kemajuan lembaga. Maka dari itu, *Voice Behaviour* searah dengan ajaran Islam yang menempatkan musyawarah sebagai mekanisme krusial dalam penentuan keputusan. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surah Ali 'Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : “Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Maka dari itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan guna mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (krusial). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”

Menurut Tafsir Al-Wajiz karya Az-Zuhaili (2024), kandungan ayat diatas menjelaskan bahwa Rasulullah SAW diperintahkan guna bersikap santun, tidak keras dalam berinteraksi, memaafkan kesalahan para sahabat, serta melibatkan mereka dalam musyawarah mengenai urusan duniawi dan kemasyarakatan. Sikap lembut dan keterbukaan terhadap penbisa orang lain akan menumbuhkan kedekatan, loyalitas, serta kepercayaan dalam kelompok. Setelah proses musyawarah dilakukan, pemimpin diperintahkan mengambil keputusan dengan penuh kepercayaan dan bertawakal kepada Allah SWT.

Dalam konteks organisasi, ayat ini menyebutkan bahwa pemimpin perlu menumbuhkan suasana komunikasi yang terbuka dan tidak represif agar pegawai berani menyampaikan gagasan maupun masukan. Musyawarah dalam ayat tersebut mencerminkan krusialnya memberi ruang kepada anggota organisasi guna

berpartisipasi dalam penentuan keputusan. Hal ini searah dengan konsep *voice behaviour*, yaitu perilaku pegawai dalam menyampaikan ide, saran, dan kritik membangun demi peningkatan efektivitas organisasi. Dengan demikian, *Voice Behaviour* dalam sudut pandang Islam merupakan bentuk partisipasi positif yang dilandasi etika komunikasi, tanggung jawab, dan orientasi pada kemaslahatan bersama.

### **2.2.5 Creative self-efficacy**

#### **2.2.5.1 Definisi Creative self-efficacy**

*Creative Self-Efficacy* merupakan keyakinan suatu pribadi terhadap kebiasaannya dalam menghasilkan gagasan baru yang inovatif, menyelesaikan permasalahan secara inovatif, serta menampilkan kinerja kreatif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Konsep ini berakar dari teori *self-efficacy* yang dikemukakan oleh Bandura (1989), yaitu kepercayaan individu mengenai kapasitas dirinya dalam menentukan serta mengimplementasikan sikap yang dibutuhkan guna mendapatkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks kreativitas, konsep tersebut dikembangkan oleh Farmer (2002) yang mendefinisikan *Creative Self-Efficacy* sebagai kepercayaan suatu pribadi bahwa dirinya bisa menciptakan output yang kreatif. Definisi ini menekankan bahwa kreativitas bukan sebatas ditentukan oleh kebiasaan objektif, tetapi juga oleh seberapa besar seseorang percaya bahwa dirinya bisa berpikir dan bertindak kreatif.

Dalam lingkungan organisasi, *Creative Self-Efficacy* tercermin pada keberanian pegawai dalam menyampaikan ide baru, mencoba metode kerja yang berbeda, menghadapi tantangan dengan solusi inovatif, serta bertahan ketika gagasannya mengalami penolakan atau hambatan. Pegawai yang mempunyai *Creative Self-Efficacy* tinggi cenderung menyebutkan inisiatif, motivasi intrinsik, ketekunan, dan kesiapan mengambil risiko yang terukur dalam proses pembaruan (Nisa *et al.*, 2024). Sebaliknya, pegawai dengan tingkat *Creative Self-Efficacy* rendah cenderung ragu terhadap potensi dirinya, menghindari tantangan kreatif, dan lebih memilih cara kerja rutin. Maka dari itu, *Creative Self-Efficacy* menjadi

penyebab psikologis krusial yang menumbuhkan kreativitas pegawai, karena kepercayaan terhadap kebisaan diri akan memperkuat keberanian seseorang guna menghasilkan kontribusi kreatif bagi organisasi.

#### **2.2.5.2 Tujuan *Creative self-efficacy***

Menurut Bandura (1989), kepercayaan efikasi diri berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang memengaruhi pola pikir, perasaan, motivasi, dan tindakan seseorang dalam menghadapi tugas yang diemban. Dalam konteks kreativitas, Farmer (2002) menjelaskan bahwa *Creative Self-Efficacy* berperan dalam menumbuhkan seseorang guna menampilkan perilaku kreatif serta menghasilkan kinerja inovatif. Dengan demikian, tujuan *Creative Self-Efficacy* adalah membangun kepercayaan pegawai agar bisa mengoptimalkan potensi kreatifnya dalam pekerjaan. Adapun tujuan *Creative Self-Efficacy* adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepercayaan diri pegawai
2. Menumbuhkan keberanian mencoba pendekatan baru
3. Meningkatkan motivasi intrinsik
4. Membantu pegawai menghadapi tantangan kerja
5. Mengurangi rasa ragu dan takut gagal
6. Menumbuhkan ketekunan dan daya juang
7. Meningkatkan kreativitas dan kinerja pegawai

#### **2.2.5.3 Indikator *Creative self-efficacy***

Menurut Farmer (2002) dan Gong *et al.* (2009), indikator *Creative Self-Efficacy* meliputi:

1. Kepercayaan menghasilkan ide baru  
Percaya diri bisa menumbuhkan gagasan kreatif.
2. Kepercayaan menyelesaikan masalah secara inovatif  
Yakin bisa menemukan solusi baru.
3. Keberanian mencoba pendekatan baru  
Percaya diri bereksperimen dalam pekerjaan.

4. Ketahanan menghadapi hambatan kreatif  
Tidak mudah menyerah saat ide mengalami penolakan.
5. Kepercayaan berkontribusi kreatif  
Yakin bahwa ide yang dimiliki bernilai bagi organisasi.

#### **2.2.5.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Creative self-efficacy***

Albert Bandura (1997), kepercayaan efikasi seseorang disebabkan oleh pengalaman dan lingkungan sosial. Dalam *konteks creative self-efficacy*, penyebab-penyebab yang mempengaruhi antara lain:

1. Pengalaman keberhasilan  
Pengalaman sukses dalam menghasilkan ide kreatif sebelumnya.
2. Dukungan sosial  
Dorongan dari atasan maupun rekan kerja.
3. Pengamatan terhadap orang lain  
Menyaksikan keberhasilan seseorang lain dalam menciptakan pembaruan.
4. *Psychological safety*  
Lingkungan kerja yang aman guna bereksperimen dan menyampaikan ide.
5. Umpan balik positif  
Apresiasi terhadap kontribusi kreatif pegawai.
6. Kompetensi dan pengetahuan  
Kebiasaan yang mendukung rasa percaya diri kreatif.

#### **2.2.5.5 *Creative Self-Efficacy* Dalam Sudut pandang Islam**

Dalam sudut pandang Islam, *Creative Self-Efficacy* berhubungan dengan kepercayaan seseorang terhadap potensi diri yang diberikan oleh Allah SWT, serta dorongan guna melakukan perubahan dan perbaikan melalui usaha yang sungguh-sungguh. Islam menekankan bahwa perubahan tidak akan terjadi tanpa adanya inisiatif, kepercayaan, dan tindakan dari seseorang itu sendiri. Maka dari itu, kepercayaan diri dalam

Artinya : “Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang bisa menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

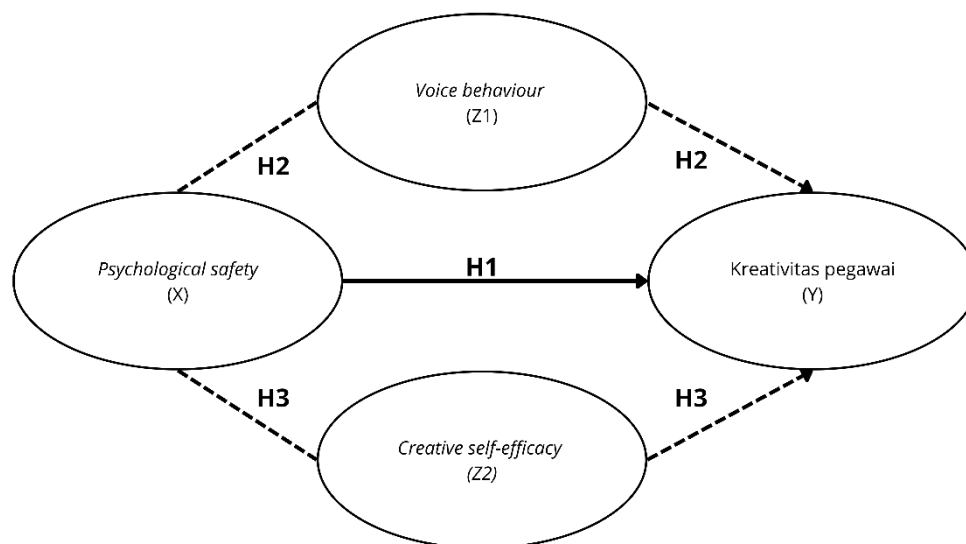
Menurut Tafsir Al-Muyassar oleh Arabia (2024), kandungan ayat ini menunjukkan bahwa Allah SWT tidak akan mengubah nikmat atau kondisi suatu kaum, baik dari keadaan baik menjadi buruk maupun sebaliknya, hingga perubahan dalam diri mereka dilakukan oleh mereka sendiri, seperti niat, sikap, dan perbuatan. Ayat ini juga menegaskan bahwa manusia berada dalam pengawasan Allah melalui para malaikat yang mencatat setiap amal perbuatannya. Dengan demikian, perubahan kondisi kehidupan sangat bergantung pada usaha dan tindakan manusia itu sendiri.

Dalam konteks organisasi, tafsir ini menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* menjadi penyebab krusial dalam menumbuhkan perubahan dan pembaruan. Pegawai yang mempunyai kepercayaan terhadap kebisaan dirinya akan lebih terdorong guna mengembangkan ide kreatif, melakukan perbaikan kerja, serta berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Sebaliknya, tanpa adanya kepercayaan dan usaha dari seseorang, perubahan dan pembaruan tidak akan terwujud. Maka dari itu, *Creative Self-Efficacy* dalam sudut pandang Islam merupakan kepercayaan

yang menumbuhkan seseorang guna berikhtiar, berpembaruan, dan mewujudkan perubahan positif sebagai bentuk tanggung jawab terhadap diri sendiri dan organisasi.

### 2.3 Kerangka Konseptual

**Gambar 1. Kerangka Konseptual**



H1 : *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai.

H2 : *Voice Behaviour* memediasi secara positif pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

H3 : *Creative Self-Efficacy* memediasi secara positif pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

### 2.4.1 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai

*Psychological Safety* merupakan kondisi psikologis yang memungkinkan seseorang merasa aman guna mengekspresikan gagasan, Melakukan tindakan yang mengandung risiko interpersonal serta kut serta secara aktif dalam pekerjaan tanpa rasa khawatir terhadap risiko negatif yang mungkin timbul, seperti penolakan sosial maupun sanksi organisasi. Kondisi ini menjadi krusial dalam organisasi karena seseorang yang merasa aman cenderung lebih terbuka dalam berpikir, berani mengeksplorasi ide baru, serta tidak terhambat oleh rasa takut terhadap kegagalan (Edmondson, 1999).

Lingkungan kerja yang mempunyai tingkat *Psychological Safety* tinggi memungkinkan seseorang guna mengalihkan fokus dari perlindungan diri terhadap risiko sosial menuju aktivitas eksplorasi ide dan pemecahan masalah. Hal ini menumbuhkan fleksibilitas kognitif, keberanian bereksperimen, serta keterlibatan dalam aktivitas inovatif yang menjadi dasar munculnya kreativitas pegawai (Amabile, 2018). Dengan demikian, *Psychological Safety* berperan sebagai kondisi yang memfasilitasi berkembangnya potensi kreatif seseorang dalam organisasi.

Secara empiris, studi oleh Jin *et al.* (2022) menyebutkan bahwa *Psychological Safety* mempunyai pengaruh pada *innovative behavior* karena seseorang lebih berani terlibat dalam proses pembaruan. Di samping itu, Zhou *et al.* (2022) menemukan bahwa situasi kerja yang suportif bisa memperbaiki kondisi psikologis individu, sehingga berdampak pada meningkatnya kreativitas pegawai. Oleh karena itu, *Psychological Safety* terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kreativitas.

H1 : *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai.

#### **2.4.2 Peran *Voice Behaviour* sebagai Mediator dalam Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai**

*Voice Behaviour* merupakan perilaku proaktif seseorang dalam menyampaikan ide, saran, maupun kritik konstruktif yang bertujuan guna meningkatkan efektivitas organisasi (Morrison, 2011). Perilaku ini mencerminkan keterlibatan aktif seseorang dalam komunikasi organisasi serta kontribusi terhadap pengembangan ide dan pembaruan.

*Psychological Safety* berperan sebagai kondisi yang memungkinkan munculnya *voice behaviour*. Keamanan psikologis yang dimiliki seseorang berkorelasi dengan keberanian dalam menyampaikan penbisa tanpa takut terhadap konsekuensi negatif, sehingga meningkatkan partisipasi dalam komunikasi terbuka (Edmondson, 1999). Sebaliknya, rendahnya *Psychological Safety* akan membuat seseorang menahan ide dan menghindari risiko interpersonal.

*Voice Behaviour* selanjutnya berkontribusi terhadap kreativitas pegawai melalui proses pertukaran ide, diskusi, serta pembelajaran sosial dalam organisasi. Ketika seseorang aktif menyampaikan gagasan, organisasi akan memperoleh berbagai alternatif solusi yang bisa dikembangkan menjadi pembaruan (Detert *et al.* 2007). Hal ini menyebutkan bahwa *Voice Behaviour* menjadi mekanisme krusial dalam proses kreatif.

Penelitian Jabbar *et al.* (2023) menyebutkan bahwa *Psychological Safety* meningkatkan *Voice Behaviour* melalui rasa aman dalam komunikasi . Di samping itu, Jin *et al.* (2022) menemukan bahwa *Voice Behaviour* berpengaruh terhadap *innovative behavior* karena memungkinkan penyampaian ide kreatif . Dengan demikian, *Voice Behaviour* berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai.

H2 : *Voice Behaviour* memediasi secara positif pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

#### **2.4.3 Peran *Creative Self-Efficacy* sebagai Mediator dalam Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai**

*Creative Self-Efficacy* merupakan kepercayaan suatu pribadi terhadap kebisaannya dalam membangun gagasan baru dan menyelesaikan pekerjaan secara inovatif (Farmer, 2002). Dalam sudut pandang *Social Cognitive Theory*, self-efficacy yaitu penyebab kognitif inti yang mempengaruhi perilaku seseorang, karena kepercayaan terhadap kebisaaan diri berpengaruh terhadap tingkat usaha, ketekunan, dan keberanian dalam menghadapi tantangan kerja. (Bandura, 1989).

*Psychological Safety* berperan sebagai penyebab lingkungan yang membentuk kepercayaan tersebut. Adanya keamanan psikologis dalam lingkungan kerja memungkinkan seseorang guna mencoba ide baru tanpa takut terhadap kegagalan, sehingga meningkatkan kepercayaan diri terhadap kebisaaan kreatifnya. Sebaliknya, lingkungan yang tidak aman akan menurunkan tingkat *self-efficacy* karena seseorang lebih fokus pada perlindungan diri daripada eksplorasi ide.

Seseorang dengan level *Creative Self-Efficacy* tinggi cenderung lebih berani mengambil risiko, menunjukkan kegigihan dalam menghadapi hambatan, serta lebih proaktif dalam menciptakan pembaruan (Farmer, 2002). Hal ini menyebutkan bahwa kepercayaan terhadap kebisaaan kreatif menjadi penyebab krusial dalam menumbuhkan kreativitas pegawai.

Penelitian Choi *et al.* (2021) menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* berperan sebagai mediator dalam meningkatkan *creative performance* dalam lingkungan kerja yang mendukung. Maka dari itu, *Creative Self-Efficacy* menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai.

H3 : *Creative Self-Efficacy* memediasi secara positif pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan desain eksplanatori (*explanatory research*) guna menguraikan interaksi sebab-akibat antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah ditetapkan, khususnya pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif diterapkan karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis data numerik dengan metode statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian ini menerapkan desain *cross-sectional*, di mana data dihimpun pada satu waktu pengamatan. Pendekatan ini digunakan guna menggambarkan hubungan antar variabel dalam satu periode tanpa dilakukannya observasi empiris jangka panjang (Creswell & Creswell, 2018).

Selanjutnya, analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS), yang memungkinkan pengujian model penelitian yang kompleks, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi. Metode ini juga sesuai guna ukuran sampel kecil hingga menengah serta efektif dalam menganalisis konstruk laten dengan indikator reflektif (Hair *et al.*, 2022).

Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini menganalisis pengaruh langsung *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai, serta pengaruh tidak langsung melalui *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini diyakini bisa memperkaya kontribusi teoritis sekaligus praktis dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi kreativitas pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama (Hair *et al.*, 2022).

### 3.2 Lokasi Penelitiann

Penelitian ini bertempat di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama Republik Indonesia di Jakarta Pusat. Pemilihan lokasi penelitian ini dilandasi oleh pertimbangan bahwa Direktorat Jenderal Pendidikan Islam merupakan salah satu unit kerja strategis di lingkungan Kementerian Agama Republik Indonesia memiliki kontribusi krusial pada pengelolaan dan pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Unit kerja ini mempunyai tanggung jawab dalam perumusan kebijakan, pengelolaan program, serta peningkatan kualitas layanan pendidikan Islam yang menuntut adanya pembaruan dan kreativitas dalam pelaksanaannya.

Di samping itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mencerminkan karakteristik organisasi sektor publik yang kompleks, di mana pegawai dihadapkan pada tuntutan akuntabilitas, kepatuhan terhadap regulasi, serta kebutuhan guna tetap memiliki kebiasaan adaptasi dan inovasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Situasi tersebut menjadikan unit ini sebagai lingkungan yang relevan guna mengkaji bagaimana *Psychological Safety* bisa memengaruhi keberanian pegawai dalam menyampaikan ide (*voice behaviour*) serta kepercayaan diri kreatif (*creative self-efficacy*) yang pada akhirnya berdampak terhadap kreativitas pegawai.

Pemilihan lokasi studi ini juga didasarkan pada pertimbangan kemudahan akses data serta kesesuaiannya dengan tujuan penelitian, yaitu guna memahami penyebab yang memengaruhi kreativitas pegawai dalam konteks organisasi sektor publik. Dengan demikian, hasil studi bisa memberikan sumbangan empiris terhadap pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia., terutama pada upaya mewujudkan lingkungan kerja yang aman secara psikologis serta mendorong pembaruan di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.

Responden dalam studi ini merupakan bagian dari populasi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) generasi Milenial dan Generasi Z yang menjadi sampel penelitian yang bekerja di Direktorat Jenderal Pendidikan Islam

Kementerian Agama. Pemilihan responden ini didasarkan pada karakteristik generasi tersebut yang dikenal lebih adaptif terhadap perubahan, mempunyai kecenderungan tinggi dalam menyampaikan ide, serta mempunyai potensi kreativitas yang signifikan dalam mendukung pembaruan organisasi.

### **3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Penentuan Sampel**

#### **3.3.1 Populasi**

Penelitian ini melibatkan populasi berupa ASN generasi milenial dan generasi Z yang bekerja di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia. Pembatasan populasi ini dilakukan karena generasi milenial dan generasi Z mempunyai karakteristik yang lebih adaptif terhadap perubahan, terbuka dalam komunikasi, serta mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi dalam mengekspresikan ide dan kreativitas di lingkungan kerja (Dimock, 2019).

Generasi milenial merujuk pada individu yang memiliki tahun lahir 1981 hingga 1996, sementara generasi Z mencakup individu yang lahir pada tahun 1997 dan seterusnya (Dimock, 2019). Penentuan kategori generasi dalam penelitian ini disesuaikan dengan data kepegawaian yang tersedia, yaitu berdasarkan kelompok usia pegawai.

Berdasarkan data kepegawaian Direktorat Jenderal Pendidikan Islam per Mei 2026, jumlah pegawai yang termasuk dalam kategori generasi milenial dan generasi Z adalah sebanyak 468 orang.

#### **3.3.2 Sampel**

Sampel didefinisikan sebagai bagian dari populasi yang dipilih sebagai sumber data penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, sampel diambil dari pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tergolong dalam generasi milenial dan generasi Z di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia.

Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin, yaitu metode yang digunakan guna menentukan ukuran sampel berdasarkan ukuran populasi dengan tingkat kesalahan tertentu (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menetapkan tingkat signifikansi kesalahan (error) sebesar 5% (0,05).

Perhitungan jumlah sampel dilakukan sebagai berikut:

$$n = N / (1 + N(e^2))$$

$$n = 468 / (1 + 468(0,05^2))$$

$$n = 468 / (1 + 468(0,0025))$$

$$n = 468 / 2,17$$

$$n = 215,7 \approx 216$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 216 responden. Hal tersebut menunjukkan jumlah yang digunakan cukup representatif guna menggambarkan ciri-ciri populasi penelitian serta mendukung proses analisis data yang akan dilakukan.

### 3.3.3 Teknik Penentuan Sampel

Penelitian ini menerapkan teknik *probability sampling*, yang berarti teknik sampling memberikan peluang yang sama untuk semua anggota populasi guna menjadi sampel guna terpilih sebagai sampel. (Sugiyono, 2019).

Metode yang diterapkan yaitu *simple random sampling*. Melalui teknik *simple random sampling*, masing-masing anggota populasi memiliki peluang yang setara guna dipilih sebagai responden, sehingga sampel yang diperoleh bisa mewakili populasi secara menyeluruh serta memungkinkan generalisasi hasil studi.

Dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama guna terpilih sebagai responden. Maka dari itu, sampel yang diperoleh diharapkan bisa mewakili populasi secara keseluruhan sehingga hasil penelitian bisa digeneralisasikan.

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan guna menjabarkan variabel penelitian ke dalam bentuk yang lebih konkret dan terukur melalui dimensi dan item pertanyaan yang bisa diamati. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel laten, yaitu *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai. Setiap variabel dioperasionalkan berdasarkan indikator yang telah dikembangkan dari kajian teoritis, kemudian diturunkan menjadi item pertanyaan yang relevan dan representatif.

Pengukuran variabel mengacu pada teori yang telah dikembangkan dalam penelitian terdahulu, yakni *Psychological Safety* oleh Edmondson (1999), *Voice Behaviour* oleh Morrison (2011), *Creative Self-Efficacy* oleh Farmer (2002), serta kreativitas pegawai oleh (Amabile, 2018). Seluruh item dalam penelitian ini diukur dengan skala Likert, yakni skala pengukuran yang biasa digunakan dalam studi kuantitatif guna mengukur sikap, persepsi, dan opini seseorang (Creswell, & Creswell, 2018). Setiap indikator diukur menggunakan 2 item pernyataan guna meningkatkan reliabilitas dan konsistensi pengukuran dalam analisis SEM-PLS.

**Tabel 2 Definisi operasional variabel**

| Variabel                    | Definisi                                                                                                                         | Dimensi                        | Item                                                                                                                                            | Sumber                                           |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <i>Psychological Safety</i> | Persepsi seseorang mengenai rasa aman dalam lingkungan kerja guna menyampaikan penbisa tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. | Rasa aman menyampaikan penbisa | 1. Saya merasa aman menyampaikan penbisa di tempat kerja.<br>2. Saya tidak merasa khawatir dinilai negatif saat menyampaikan ide kepada atasan. | Edmondson (1999) dan Newman <i>et al.</i> (2017) |

|                        |                                                                                                                             |                                         |                                                                                                                                                                                                        |                                                |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                        |                                                                                                                             | Tidak takut melakukan kesalahan         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya tidak takut melakukan kesalahan dalam pekerjaan.</li> <li>2. Saya merasa aman mencoba cara kerja baru meskipun berisiko gagal.</li> </ol>               |                                                |
|                        |                                                                                                                             | Kenyamanan bertanya dan meminta bantuan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa nyaman bertanya ketika tidak memahami tugas.</li> <li>2. Saya tidak ragu meminta bantuan kepada rekan kerja saat mengalami kesulitan.</li> </ol> |                                                |
|                        |                                                                                                                             | Penghargaan terhadap kontribusi         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ide atau masukan saya dihargai oleh atasan maupun rekan kerja.</li> <li>2. Pembisa saya dipertimbangkan dalam diskusi kerja.</li> </ol>                      |                                                |
|                        |                                                                                                                             | Hubungan interpersonal suportif         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekan kerja saya saling mendukung dalam pekerjaan.</li> <li>2. Lingkungan kerja saya terbuka dan saling menghargai.</li> </ol>                               |                                                |
| <i>Voice Behaviour</i> | Perilaku proaktif seseorang dalam menyampaikan ide, saran, dan kritik konstruktif guna meningkatkan efektivitas organisasi. | Menyampaikan saran perbaikan            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menyampaikan saran guna memperbaiki cara kerja yang kurang efektif.</li> <li>2. Saya memberikan masukan guna meningkatkan kinerja tim.</li> </ol>       | Morrison (2011) dan Liang <i>et al.</i> (2012) |

|                               |                                                                                                     |                                 |                                                                                                                                                                                                                              |                                             |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                               |                                                                                                     | Mengemukakan masalah organisasi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya berani menyampaikan masalah yang bisa menghambat pekerjaan.</li> <li>2. Saya melaporkan kendala kerja meskipun berpotensi menimbulkan perbedaan penbisa.</li> </ol>           |                                             |
|                               |                                                                                                     | Memberikan ide inovatif         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya mengusulkan ide baru guna meningkatkan pekerjaan.</li> <li>2. Saya menyampaikan gagasan inovatif dalam diskusi kerja.</li> </ol>                                              |                                             |
|                               |                                                                                                     | Mengkritisi prosedur            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menyampaikan kritik terhadap prosedur kerja yang tidak efektif dengan cara yang baik.</li> <li>2. Saya memberikan masukan konstruktif guna perbaikan sistem kerja.</li> </ol> |                                             |
|                               |                                                                                                     | Partisipasi dalam diskusi       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya aktif menyampaikan penbisa dalam rapat atau diskusi kerja.</li> <li>2. Saya terlibat dalam pembahasan perubahan atau pengembangan kerja.</li> </ol>                           |                                             |
| <i>Creative Self-Efficacy</i> | Kepercayaan seseorang terhadap kebisaan dirinya dalam menghasilkan ide kreatif dan solusi inovatif. | Kepercayaan menghasilkan ide    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya yakin bisa menghasilkan ide baru dalam pekerjaan.</li> <li>2. Saya percaya diri menumbuhkan gagasan yang berbeda dari cara yang biasa digunakan.</li> </ol>                   | Farmer (2002) dan Gong <i>et al.</i> (2009) |

|                     |                                                                            |                                       |                                                                                                                                                                                                        |                                         |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                     |                                                                            | Menyelesaikan masalah secara inovatif | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya yakin bisa menemukan solusi baru saat menghadapi masalah kerja.</li> <li>2. Saya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang kreatif.</li> </ol>      |                                         |
|                     |                                                                            | Keberanian mencoba hal baru           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya berani mencoba metode kerja baru guna meningkatkan hasil kerja.</li> <li>2. Saya percaya diri bereksperimen dalam menyelesaikan tugas.</li> </ol>       |                                         |
|                     |                                                                            | Ketahanan menghadapi hambatan         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya tetap berusaha mengembangkan ide meskipun pernah ditolak.</li> <li>2. Saya tidak mudah menyerah saat menghadapi hambatan dalam berpembaruan.</li> </ol> |                                         |
|                     |                                                                            | Kepercayaan kontribusi kreatif        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya yakin ide saya bisa memberikan manfaat bagi organisasi.</li> <li>2. Saya percaya kontribusi saya krusial dalam menumbuhkan pembaruan.</li> </ol>        |                                         |
| Kreativitas Pegawai | Kebiasaan seseorang menghasilkan ide baru yang bermanfaat bagi organisasi. | <i>Originality</i><br>(Keaslian Ide)  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menghasilkan ide yang berbeda dari cara kerja yang sudah ada.</li> <li>2. Saya bisa memberikan gagasan yang unik dalam pekerjaan.</li> </ol>            | Amabile (2018) dan Zhou & George (2001) |

|  |  |                                                |                                                                                                                                           |  |
|--|--|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <i>Usefulness</i><br>(Kebermanfaatan Ide)      | 1. Ide yang saya berikan bisa diterapkan dalam pekerjaan.<br>2. Gagasan saya membantu meningkatkan kualitas hasil kerja.                  |  |
|  |  | <i>Problem Solving</i><br>(Pemecahan Masalah)  | 1. Saya menemukan cara baru guna menyelesaikan masalah kerja.<br>2. Saya bisa memberikan solusi inovatif terhadap permasalahan pekerjaan. |  |
|  |  | <i>Flexibility</i><br>(Fleksibilitas Berpikir) | 1. Saya bisa melihat masalah dari berbagai sudut pandang.<br>2. Saya bisa menyesuaikan cara kerja sesuai situasi.                         |  |
|  |  | <i>Initiative</i><br>(Inisiatif)               | 1. Saya mengusulkan perbaikan dalam pekerjaan.<br>2. Saya mencari cara baru guna meningkatkan efektivitas kerja.                          |  |

### 3.5 Skala Pengukuran

Penelitian ini mengimplemmentasikan skala Likert sebagai alat ukur guna menilai sudut pandang responden terhadap indikator setiap variabel. Pemakaian skala ini didasarkan pada kesesuaiannya dengan pendekatan kuantitatif yang mengukur sikap dan persepsi, serta kecenderungan perilaku seseorang. Menurut Creswell & Creswell (2018), instrumen dalam penelitian kuantitatif harus bisa mengubah tanggapan responden menjadi data numerik agar bisa dianalisis secara statistik.

Skala Likert merupakan teknik pengukuran yang sering digunakan karena bisa merepresentasikan variasi sikap responden secara sistematis dalam bentuk skala yang terstruktur. Dalam penelitian ini digunakan lima tingkat penilaian, yaitu: (1) Sangat Tidak Setuju, (2) Tidak Setuju, (3) Agak Setuju, (4) Setuju, dan (5) Sangat Setuju.

Maing-masing pernyataan dalam kuesioner diukur memakai skala tersebut guna menyebutkan level persetujuan responden pada variabel yang diteliti. Penggunaan lima kategori jawaban ini dipilih karena bisa memberikan keseimbangan antara ketelitian pengukuran dan kemudahan bagi responden dalam memberikan jawaban, terutama dalam pengisian kuesioner.

Data hasil pengukuran skala Likert kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) guna menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian.

### **3.6 Pengumpulan Data**

#### **3.6.1 Sumber Data**

Sumber data utama penelitian ini adalah data primer yang dihimpun secara langsung melalui kuesioner kepada responden, sehingga informasi yang dikumpulkan mencerminkan persepsi aktual pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai.

Menurut Creswell & Creswell (2018), data primer mempunyai kelebihan karena diperoleh secara langsung sesuai dengan kebutuhan penelitian, sehingga peneliti bisa mengendalikan kesesuaian instrumen, konteks pengukuran, serta validitas data yang diperoleh. Di samping itu, pengumpulan data primer memungkinkan diperolehnya informasi yang lebih spesifik dan relevan langsung dari responden penelitian, yaitu pegawai generasi milenial dan Generasi Z di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.

### 3.6.2 Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner daring (*online questionnaire*). Pertimbangan efisiensi, kemudahan distribusi, serta luasnya jangkauan responden dalam waktu singkat menjadi dasar pemilihan metode ini. Penggunaan kuesioner daring dinilai sesuai dengan karakteristik responden, yaitu pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), yang telah terbiasa menggunakan perangkat digital dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Menurut Hair *et al.* (2022), Kuesioner menjadi instrumen yang efektif dalam penelitian kuantitatif karena bisa mengukur konstruk laten melalui indikator yang direspons dalam bentuk data numerik guna dianalisis secara statistik. Metode ini juga memungkinkan proses pengumpulan data berlangsung secara sistematis, efisien, dan terstandarisasi.

Penyusunan kuesioner dalam penelitian ini mengacu pada aspek dan indikator yang dikembangkan dari teori masing-masing variabel, yaitu *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai. Penyusunan instrumen dilakukan dengan prinsip bahwa setiap konstruk harus direpresentasikan melalui sejumlah item pernyataan yang mencerminkan aspek perilaku maupun psikologis yang diukur (Creswell & Creswell, 2018). Setiap item dalam instrumen penelitian dibuat dengan menerapkan skala Likert lima poin guna menilai level persetujuan responden.

Sebelum digunakan dalam penelitian utama, kuesioner terlebih dahulu melalui tahap uji coba (*pilot test*) guna memastikan kejelasan redaksi, kesesuaian indikator, serta konsistensi item pada konstruk yang diukur. Hair *et al.* (2022) menyatakan bahwa uji coba instrumen krusial dilakukan guna memastikan reliabilitas dan validitas awal sebelum pengumpulan data utama. Setelah dinyatakan layak, kuesioner disebarkan kepada responden melalui media digital, seperti Google Form atau platform komunikasi internal yang digunakan oleh aparatur/pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.

### 3.7 Uji Instrumen Penelitian

Berbagai pengujian diperlukan pada instrumen penelitian guna menjamin bahwa alat ukur yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang baik sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama. Creswell & Creswell (2018) menyatakan bahwa kualitas instrumen kualitas instrumen memegang peranan penting karena instrumen yang tidak valid dan reliabel bisa menghasilkan data yang bias serta menurunkan ketepatan hasil penelitian.

#### 3.7.1 Evaluasi *Outer Model* (Model Pengukuran)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) guna mengetahui tingkat ketepatan dan konsistensi indikator dalam mencerminkan konstruk laten yang diukur. Pada studi ini, semua variabel laten, yaitu *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai, diperlakukan sebagai konstruk reflektif. Maka dari itu, evaluasi model pengukuran dilaksanakan melalui pengujian validitas dan reliabilitas indikator sesuai dengan prosedur dalam metode PLS-SEM (Hair *et al.*, 2022).

#### A. Uji Validitas

Pengujian validitas guna mengonfirmasi bahwa indikator yang digunakan dapat merepresentasikan konstruk secara akurat. Dalam kerangka PLS-SEM, validitas konstruk reflektif dievaluasi melalui dua aspek utama, yaitu tingkat konvergensi antarindikator dan kebiasaan konstruk guna dibedakan dari konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2022).

##### a) *Convergent Validity*

Tingkat kesesuaian antarindikator yang merefleksikan konstruk yang sama bisa dilihat melalui validitas konvergen. Pengujian aspek ini dilakukan dengan menganalisis nilai *outer loading* serta *Average Variance Extracted* (AVE).

Menurut Hair *et al.* (2022), indikator dinyatakan memiliki kontribusi yang kuat terhadap konstruk laten apabila memperoleh nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ . Nilai tersebut menunjukkan bahwa konstruk bisa menjelaskan proporsi varians

indikator secara substansial. Namun, pada penelitian yang masih berada pada tahap pengembangan instrumen, indikator dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,50–0,69 tetap bisa diterima sepanjang memiliki justifikasi teoritis yang kuat.

Di samping itu, validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai AVE. Nilai AVE sebesar  $\geq 0,50$  menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan sebagian besar varians indikator yang digunakan. Pemenuhan seluruh kriteria tersebut oleh konstruk menunjukkan bahwa validitas konvergen telah tercapai secara memadai.

#### **b) *Discriminant Validity***

Validitas diskriminan guna mengonfirmasi bahwa setiap konstruk dalam model penelitian dapat dibedakan secara tepat serta memiliki karakteristik yang spesifik. Salah satu metode yang digunakan adalah cross loading, yang mensyaratkan bahwa indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk asalnya dibandingkan konstruk lainnya.

Selain menilai ketepatan pengukuran, penelitian ini juga memastikan bahwa setiap indikator bisa menggambarkan konstruk yang diwakilinya secara konsisten (*convergent validity*), tetapi juga bisa membedakan konstruk tersebut dari konstruk lain (*discriminant validity*). Hal ini menjadi krusial guna menjamin bahwa model penelitian mempunyai validitas baik secara konseptual maupun empiris (Ghozali, 2016).

### **B. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas guna mengukur konsistensi dan keandalan indikator-indikator dalam suatu konstruk. Konstruk dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila indikator yang menyusunnya menunjukkan tingkat kestabilan yang tinggi dalam merefleksikan

variabel laten yang diukur. Dalam metode PLS-SEM, evaluasi reliabilitas konstruk umumnya dilakukan dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) sebagai ukuran utama konsistensi internal (Hair *et al.*, 2022).

**a) *Cronbach's Alpha***

*Cronbach's Alpha* berperan dalam mengevaluasi sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal. Menurut Hair *et al.* (2022), reliabilitas suatu konstruk terpenuhi apabila *Cronbach's Alpha* bernilai  $\geq 0,70$ , yang menunjukkan bahwa indikator-indikator di dalamnya saling berkaitan dengan baik dan secara konsisten mengukur variabel laten yang sama. Meskipun demikian, pada studi yang masih bersifat eksploratif, nilai *Cronbach's Alpha* dalam rentang 0,60 hingga 0,70 masih dianggap memadai guna menunjukkan reliabilitas konstruk.

**b) *Composite Reliability* (CR)**

Dalam metode PLS-SEM, *Composite Reliability* (CR) sering digunakan sebagai indikator reliabilitas yang lebih andal karena mempertimbangkan kontribusi masing-masing indikator dalam merefleksikan konstruk, sehingga bisa memberikan penilaian konsistensi internal yang lebih tepat. Hair *et al.* (2022) menyatakan bahwa nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,70 atau lebih menjadi indikator bahwa konstruk telah memenuhi reliabilitas yang memadai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa indikator-indikator dalam konstruk telah konsisten dalam merepresentasikan variabel laten yang diukur. Sebaliknya, nilai CR yang sangat tinggi, yaitu di atas 0,95, bisa mengisyaratkan adanya tumpang tindih informasi antarindikator sehingga mengurangi keberagaman aspek yang diukur dalam konstruk tersebut.

**c) *Collinearity (VIF- Variance Inflation Factor)***

Pengujian *collinearity* atau multikolinearitas dilakukan guna menilai apakah terdapat hubungan yang terlalu kuat antarvariabel independen dalam model struktural. Tingkat multikolinearitas yang tinggi bisa memengaruhi kestabilan hasil estimasi serta mengurangi ketepatan interpretasi koefisien jalur yang dihasilkan. Maka dari itu, perlu dilakukan evaluasi guna memastikan bahwa setiap variabel bebas memberikan kontribusi yang berbeda dalam model. Salah satu indikator statistik yang biasa digunakan guna mendeteksi adanya multikolinearitas adalah *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Ghozali (2016) menjelaskan bahwa penentuan keputusan dalam uji multikolinearitas bisa didasarkan pada kriteria tertentu sebagai berikut:

- Nilai  $VIF \leq 10$  menyebutkan tidak terdapat masalah multikolinearitas yang serius,
- Nilai  $VIF > 10$  membuktikan adanya multikolinearitas yang tinggi sehingga bisa memengaruhi kestabilan estimasi koefisien regresi,
- Nilai  $tolerance < 0,10$  juga menandakan adanya masalah multikolinearitas.

Dengan demikian, semakin kecil nilai  $VIF$  (mendekati 1), maka semakin rendah kemungkinan terjadinya multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

Analisis data dalam studi ini sebagai upaya untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis yang diajukan. berdasarkan kerangka konseptual dan teori yang mendasarinya. Proses analisis dilakukan setelah seluruh data kuesioner terkumpul dan melalui tahap pemeriksaan kelengkapan data. Menurut Creswell & Creswell (2018), proses analisis data dilakukan melalui serangkaian

tahapan yang terstruktur, mulai dari pengkodean data, memasukkan data ke dalam perangkat lunak analisis, hingga melakukan pengujian model dan menafsirkan hasil yang diperoleh. Penelitian ini menerapkan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3. Pemilihan metode ini didasari oleh kemampuan PLS-SEM dalam menganalisis konstruk laten dan menguji hubungan langsung maupun tidak langsung, termasuk efek mediasi, secara simultan dalam satu model penelitian.

*PLS-SEM* dipilih berdasarkan pertimbangan metodologis bahwa teknik ini mempunyai fleksibilitas dalam mengolah model yang kompleks, metode PLS-SEM juga dinilai sesuai karena bisa memberikan estimasi yang andal pada ukuran sampel yang tidak terlalu besar serta tidak menuntut adanya distribusi data yang benar-benar normal, sehingga bisa digunakan pada berbagai karakteristik data penelitian (Hair *et al.*, 2022). Di samping itu, Metode *PLS-SEM* menitikberatkan pada aspek prediksi dan pengujian hubungan antar konstruk, sehingga sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antara *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai.

### 3.8.1 Evaluasi *Inner Model* (Model Struktural)

#### A. Nilai Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien jalur (*path coefficient*) digunakan guna menggambarkan arah serta besarnya pengaruh antarkonstruk laten dalam model struktural. Nilai koefisien berada pada rentang  $-1$  hingga  $+1$ , di mana semakin besar nilai absolutnya membuktikan semakin kuat hubungan antarvariabel. Koefisien positif mencerminkan hubungan searah antara variabel independen dan dependen, sedangkan koefisien negatif menunjukkan hubungan yang bersifat berlawanan arah.

Menurut Hair *et al.* (2022), kekuatan pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen akan semakin

meningkat seiring dengan semakin besarnya nilai absolut dari koefisien jalur yang dihasilkan.

#### **B. Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)**

Dalam *PLS-SEM*, pengujian signifikansi hubungan antar variabel tidak mengandalkan asumsi distribusi normal, melainkan menggunakan teknik *bootstrapping*. Prosedur ini diterapkan dengan menghasilkan sejumlah sampel baru melalui pengambilan ulang data secara acak dari sampel asli, sehingga diperoleh distribusi empiris yang digunakan guna mengestimasi dan menguji signifikansi koefisien jalur (Hair *et al.*, 2022).

Hasil uji *bootstrapping* menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p value*, dengan ketentuan keputusan sebagai berikut:

- $t\text{-statistic} \geq 1,96$  : signifikan pada tingkat signifikansi 5% (*two-tailed*),
- $t\text{-statistic} \geq 1,64$  : signifikan pada tingkat signifikansi 10%,
- $p\text{-value} \leq 0,05$  : signifikan pada tingkat kepercayaan 95%.

#### **C. Nilai *R-Square* ( $R^2$ )**

Nilai *R-Square* ( $R^2$ ) guna menilai besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variasi variabel endogen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin besar proporsi varians variabel endogen yang bisa dijelaskan oleh variabel eksogen. Dalam studi ini, nilai  $R^2$  digunakan guna menilai sejauh mana *Psychological Safety* bisa menjelaskan variasi pada *Creative Self-Efficacy*, serta sejauh mana seluruh variabel independen dan variabel mediasi bisa menjelaskan kreativitas pegawai.

Menurut Hair *et al.* (2022), interpretasi nilai  $R^2$  adalah sebagai berikut:

- $R^2 \geq 0,75$  = kuat,
- $R^2 \geq 0,50$  = sedang/moderat,
- $R^2 \geq 0,25$  = lemah.

Peningkatan nilai  $R^2$  mengindikasikan semakin kuatnya daya jelaskan model penelitian.

#### **D. Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ )**

Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) guna mengevaluasi kebisaan prediktif model, yaitu kebisaan model dalam memperkirakan nilai data observasi secara akurat. Pengukuran nilai  $Q^2$  dilakukan melalui Langkah-langkah *blindfolding*, yakni dengan melakukan penghapusan sebagian indikator secara sistematis dan selanjutnya melakukan estimasi ulang terhadap data yang dihilangkan berdasarkan model PLS-SEM yang telah dibangun. Hasil pengujian ini menunjukkan sejauh mana model memiliki relevansi prediktif terhadap data yang diamati (Hair *et al.*, 2022).

Interpretasi menurut Hair *et al.* (2022) :

- $Q^2 > 0.35$  = kuat
- $Q^2 > 0.15$  = moderat
- $Q^2 > 0.02$  = lemah

Dengan demikian,  $Q^2$  digunakan sebagai pelengkap  $R^2$  dalam menilai kualitas model struktural.

#### **E. *Direct Effect***

*Direct effect* merupakan pengaruh langsung mencerminkan interaksi langsung antarvariabel dalam variabel eksogen memengaruhi variabel endogen secara langsung, tanpa melalui proses mediasi oleh variabel lain dalam model penelitian (Hair *et al.*, 2022). Apabila suatu variabel X terbukti memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y, maka bisa dikatakan bahwa X mempunyai *direct effect* terhadap Y.

Pada model struktural, pengaruh langsung direpresentasikan oleh koefisien jalur yang menghubungkan variabel eksogen dengan variabel endogen secara langsung. Nilai koefisien ini menunjukkan arah hubungan sekaligus besarnya pengaruh yang terjadi antara kedua variabel tersebut (Hair *et al.*, 2022). Hubungan ini bersifat langsung dan umumnya diasumsikan linear, sehingga perubahan pada variabel eksogen akan secara langsung memengaruhi variabel endogen.

Tingkat pengaruh antarvariabel diukur menggunakan nilai koefisien jalur yang berkisar antara  $-1$  sampai  $+1$ . Nilai koefisien positif mencerminkan hubungan selaras antara variabel, sedangkan koefisien negatif menandakan hubungan yang berlawanan arah, di mana variabel eksogen dan endogen bergerak tidak selaras (Hair *et al.*, 2022).

Signifikansi pengaruh langsung (*direct effect*) diuji menggunakan metode *bootstrapping*. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai *t-statistic*  $\geq 1,96$  atau *p-value*  $\leq 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%, serta nilai *t-statistic*  $\geq 2,58$  atau *p-value*  $\leq 0,01$  pada tingkat signifikansi 1% (Hair *et al.*, 2022). Melalui pengujian ini, bisa diketahui apakah pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen terjadi secara nyata secara statistik. Dengan demikian, *direct effect* memberikan bukti empiris mengenai besarnya efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen tanpa adanya peran variabel mediasi.

#### F. *Indirect Effect*

*Indirect effect* digunakan guna menguji Keberadaan variabel mediasi digunakan guna menjelaskan mekanisme bagaimana variabel independen bisa memengaruhi variabel dependen melalui suatu proses perantara. Uji ini bertujuan guna mengevaluasi signifikansi pengaruh variabel mediator pada hubungan yang diteliti (Hair *et al.*, 2022).

Besarnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dihitung berdasarkan perkalian nilai koefisien jalur pada setiap hubungan yang menyusun mekanisme mediasi dalam model penelitian. Sebagai ilustrasi, apabila nilai koefisien jalur  $X \rightarrow M$  sebesar 0,40 dan  $M \rightarrow Y$  sebesar 0,50, maka nilai *Indirect effect* adalah 0,20. Hal ini menyebutkan besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang disalurkan melalui variabel M sebagai variabel perantara.

Pengujian signifikansi *Indirect effect* dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping*, mengingat distribusi efek mediasi umumnya tidak berdistribusi normal. Melalui metode ini, diperoleh nilai *t-statistic*, *p-value*, serta *confidence interval* guna mengevaluasi signifikansi pengaruh tidak langsung. Suatu pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dinyatakan signifikan apabila nilai nol (0) tidak termasuk dalam rentang *confidence interval*, yang menunjukkan bahwa efek mediasi yang terjadi berbeda secara nyata dari nol (Hair *et al.*, 2022).

#### G. Uji Mediasi

Uji mediasi digunakan guna menilai peran *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* dalam memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Analisis pengaruh tidak langsung dilaksanakan melalui Langkah-langkah *bootstrapping* pada SmartPLS dengan mengamati nilai *indirect*

*effect* yang menunjukkan besarnya pengaruh yang disalurkan melalui variabel mediator.

Menurut Hair et al. (2022), pengujian efek mediasi dilakukan dengan mengevaluasi nilai *T-statistics* dan *P-values* pada pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Suatu variabel mediator dinyatakan bisa menjalankan fungsi mediasi apabila nilai *T-statistics* melebihi 1,96 dan *P-values* berada di bawah 0,05. Sebaliknya, apabila nilai *T-statistics* < 1,96 dan *P-values* > 0,05, maka variabel tersebut dinyatakan tidak memiliki peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antarvariabel yang diteliti.

Di samping itu, jenis mediasi bisa dibedakan menjadi:

1. *Partial mediation*, keadaan ini dibuktikan oleh hasil pengujian yang memperlihatkan bahwa pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) keduanya memiliki tingkat signifikansi yang memenuhi kriteria yang ditetapkan.
2. *Full mediation*, kondisi ini terjadi ketika pengaruh langsung (*direct effect*) tidak menunjukkan signifikansi secara statistik, sedangkan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) terbukti signifikan.

Pada penelitian ini, uji mediasi digunakan guna menguji:

1. Peran *Voice Behaviour* dalam memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.
2. Peran *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi dianalisis guna mengetahui sejauh mana variabel tersebut bisa menyalurkan pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia yang merupakan salah satu unit kerja strategis di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Tugas Direktorat Jenderal Pendidikan Islam adalah merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan pada bidang pendidikan Islam, mulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi keagamaan Islam. Di samping itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam juga berperan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, peningkatan mutu pendidikan Islam, serta pengembangan layanan pendidikan berbasis kebutuhan masyarakat.

Sebagai lembaga pemerintah pusat, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam mempunyai karakteristik organisasi birokrasi yang formal, hierarkis, dan berbasis regulasi. Kondisi tersebut menuntut pegawai guna bisa bekerja secara efektif, adaptif, serta mempunyai kreativitas dalam menghadapi dinamika pelayanan publik yang terus berkembang. Kreativitas pegawai menjadi krusial karena berkaitan dengan kebiasaan menghasilkan gagasan, solusi, dan pembaruan yang bisa mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di sektor pendidikan Islam.

Pemilihan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam sebagai objek penelitian didasarkan pada relevansinya dengan variabel penelitian, yaitu *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai. Lingkungan birokrasi pemerintah yang mempunyai struktur formal dan pengawasan administratif yang ketat berpotensi memengaruhi keberanian pegawai dalam menyampaikan ide, kepercayaan terhadap kebiasaan kreatif, serta perilaku inovatif dalam organisasi. Maka dari itu, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam dinilai

menjadi konteks yang sesuai guna menganalisis hubungan antarvariabel yang dikaji, Sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih komperhensif terhadap fenomena yang diteliti.

Di samping itu, studi ini difokuskan pada pegawai generasi Milenial dan Generasi Z karena kedua generasi tersebut memiliki tingkat keterbukaan yang lebih tinggi terhadap perubahan, perkembangan teknologi, serta keterlibatan aktif dalam berbagai aktivitas di lingkungan kerja. Dengan karakteristik tersebut, keberadaan *Psychological Safety* menjadi krusial dalam menumbuhkan munculnya *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, serta kreativitas pegawai di lingkungan organisasi pemerintahan.

#### 4.1.2 Gambaran Umum Responden

Bagian ini menyajikan gambaran umum responden guna mengidentifikasi profil pegawai sebagai sumber data penelitian. Responden yang digunakan dalam analisis berjumlah 216 orang, yang telah memenuhi kriteria sampel yang ditetapkan. Deskripsi ciri-ciri responden dijabarkan guna memberikan pemahaman mengenai profil subjek penelitian, yang mencakup jenis kelamin, kelompok usia, lama bekerja, status sebagai pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, serta kesesuaian pekerjaan responden dengan konteks penelitian.

##### 4.1.2.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| Laki – Laki   | 94        | 43,5%      |
| Perempuan     | 122       | 56,5%      |

Data diolah peneliti (2026)

Sebaran responden menurut jenis kelamin menunjukkan bahwa jumlah pegawai perempuan lebih banyak dibandingkan pegawai laki-laki. Sebanyak 122 responden (56,5%) berjenis kelamin perempuan, sedangkan 94 responden (43,5%) berjenis kelamin laki-laki. Data tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai

perempuan pada studi ini lebih dominan, yang tercermin dari proporsi responden perempuan yang lebih besar dalam pengisian kuesioner, meskipun responden laki-laki juga tetap terwakili dalam jumlah yang cukup besar.

#### 4.1.2.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

| Usia          | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| 20 - 29 tahun | 124       | 57,4%      |
| 30 – 45 tahun | 92        | 42,6%      |

Data diolah peneliti (2026)

Distribusi responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa mayoritas berada pada kelompok usia 20–29 tahun, yaitu sebanyak 124 orang (57,4%), sedangkan kelompok usia 30–45 tahun berjumlah 92 orang (42,6%). Komposisi ini mengindikasikan dominasi pegawai usia muda dalam penelitian, yang relevan dengan tujuan penelitian guna mengkaji fenomena pada Generasi Milenial dan Generasi Z di lingkungan kerja.

#### 4.1.2.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| Lama Bekerja | Frekuensi | Persentase |
|--------------|-----------|------------|
| < 1 tahun    | 1         | 0,5%       |
| 1 – 3 tahun  | 108       | 50,0%      |
| 4 – 6 tahun  | 80        | 37,0%      |
| > 6 tahun    | 27        | 12,5%      |

Data diolah peneliti (2026)

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja memperlihatkan bahwa kelompok dengan masa kerja 1–3 tahun paling dominan dalam penelitian, dengan 108 orang (50,0%). Responden dengan rentang masa kerja 4–6 tahun tercatat sebanyak 80 orang (37,0%), sedangkan 27 orang (12,5%) memiliki masa kerja lebih dari 6 tahun. Hanya 1 responden (0,5%) yang memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden pengalaman

yang relevan karena telah cukup lama berinteraksi dengan lingkungan kerja guna memberikan penilaian pada fenomena yang diteliti.

#### **4.1.2.4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status sebagai Pegawai Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama**

**Tabel 6 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Pegawai**

| <b>Status Pegawai</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|-----------------------|------------------|-------------------|
| Ya                    | 216              | 100%              |
| Tidak                 | 0                | 0%                |

Data diolah peneliti (2026)

Seluruh responden dalam penelitian ini merupakan pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama. Seluruh responden, yaitu sebanyak 216 orang (100%), memberikan jawaban “Ya”, dan tidak terdapat responden yang menjawab “Tidak”. Hal ini menyebutkan seluruh responden sudah selaras dengan objek penelitian yang telah ditentukan.

#### **4.1.2.5 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kesesuaian Pekerjaan dengan Konteks Penelitian**

**Tabel 7 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kesesuaian Pekerjaan**

| <b>Kesesuaian Pekerjaan</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| Ya                          | 216              | 100%              |
| Tidak                       | 0                | 0%                |

Data diolah peneliti (2026)

Seluruh responden menyatakan bahwa pekerjaan mereka berkaitan dengan komunikasi, penyampaian ide, maupun penyelesaian pekerjaan dalam organisasi. Banyak responden yang menjawab “Ya” sebanyak 216 orang atau 100%, sedangkan tidak terdapat responden yang menjawab “Tidak”. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden yang menjadi subjek penelitian telah memenuhi karakteristik yang relevan dengan konteks penelitian, terutama karena variabel yang diteliti berkaitan dengan *psychological safety*, *voice behaviour*, *creative self-efficacy*, dan kreativitas pegawai.

## 4.2 Hasil Pengolahan Data

Pengelolaan data penelitian dilakukan menggunakan pendekatan SEM-PLS dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3. Dasar pemilihan metode ini adalah kebiasaannya guna melakukan pengujian terhadap keterkaitan antar konstruk laten, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung yang terjadi melalui variabel mediator. Dengan demikian, SEM-PLS memungkinkan diperolehnya gambaran yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel dalam model penelitian yang dikembangkan (Hair *et al.*, 2022). Tahapan pengujian meliputi evaluasi *outer model* yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi *inner model* yang meliputi *path coefficient*, *bootstrapping*, *R-Square*, *Q-Square*, *direct effect*, *indirect effect*, dan uji mediasi.

### 4.2.1 Analisis Outer Model

Evaluasi *outer model* guna mengonfirmasi ketepatan dan konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan melalui analisis validitas dan reliabilitas. Aspek validitas dinilai berdasarkan nilai *outer loading*, AVE, dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Di samping itu, nilai VIF digunakan guna menguji tingkat *collinearity* antarvariabel dalam model sehingga kualitas model pengukuran bisa dinilai secara lebih komprehensif.

#### 4.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bermanfaat guna memastikan bahwa indikator yang digunakan telah memadai dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Dalam *SEM-PLS*, validitas konvergen bisa dilihat melalui nilai *outer loading* dan AVE. Menurut Hair *et al.* (2022), kriteria validitas menunjukkan bahwa indikator dinyatakan valid apabila *outer loading*  $> 0,70$ , sedangkan konstruk memenuhi validitas konvergen jika AVE  $> 0,50$ .

Tabel 8 Nilai *Outer loading*

| Variabel                           | Indikator | <i>Outer loading</i> | Keterangan |
|------------------------------------|-----------|----------------------|------------|
| <i>Psychological Safety (X)</i>    | X1.1      | 0.736                | Valid      |
|                                    | X1.2      | 0.753                | Valid      |
|                                    | X2.1      | 0.709                | Valid      |
|                                    | X2.2      | 0.718                | Valid      |
|                                    | X3.1      | 0.729                | Valid      |
|                                    | X3.2      | 0.718                | Valid      |
|                                    | X4.1      | 0.723                | Valid      |
|                                    | X4.2      | 0.712                | Valid      |
|                                    | X5.1      | 0.759                | Valid      |
|                                    | X5.2      | 0.714                | Valid      |
| Kreativitas pegawai (Y)            | Y1.1      | 0.719                | Valid      |
|                                    | Y1.2      | 0.735                | Valid      |
|                                    | Y2.1      | 0.732                | Valid      |
|                                    | Y2.2      | 0.704                | Valid      |
|                                    | Y3.1      | 0.768                | Valid      |
|                                    | Y3.2      | 0.703                | Valid      |
|                                    | Y4.1      | 0.724                | Valid      |
|                                    | Y4.2      | 0.702                | Valid      |
|                                    | Y5.1      | 0.710                | Valid      |
|                                    | Y5.2      | 0.785                | Valid      |
| <i>Voice Behaviour (Z1)</i>        | Z1.1.1    | 0.756                | Valid      |
|                                    | Z1.1.2    | 0.720                | Valid      |
|                                    | Z1.2.1    | 0.735                | Valid      |
|                                    | Z1.2.2    | 0.725                | Valid      |
|                                    | Z1.3.1    | 0.752                | Valid      |
|                                    | Z1.3.2    | 0.751                | Valid      |
|                                    | Z1.4.1    | 0.727                | Valid      |
|                                    | Z1.4.2    | 0.766                | Valid      |
|                                    | Z1.5.1    | 0.713                | Valid      |
|                                    | Z1.5.2    | 0.733                | Valid      |
| <i>Creative Self-Efficacy (Z2)</i> | Z2.1.1    | 0.719                | Valid      |
|                                    | Z2.1.2    | 0.743                | Valid      |
|                                    | Z2.2.1    | 0.714                | Valid      |
|                                    | Z2.2.2    | 0.718                | Valid      |
|                                    | Z2.3.1    | 0.715                | Valid      |
|                                    | Z2.3.2    | 0.713                | Valid      |
|                                    | Z2.4.1    | 0.740                | Valid      |
|                                    | Z2.4.2    | 0.717                | Valid      |
|                                    | Z2.5.1    | 0.741                | Valid      |
|                                    | Z2.5.2    | 0.730                | Valid      |

Data diolah peneliti (2026)<sup>1</sup>

Nilai *outer loading* pada Tabel 8 menyebutkan bahwa semua indikator pada variabel *psychological safety*, kreativitas pegawai, *voice behaviour*, dan *Creative Self-Efficacy* mempunyai nilai di atas 0,70. Indikator Y4.2 memiliki nilai terendah sebesar 0,702, sementara nilai tertinggi terdapat pada indikator Y5.2 sebesar 0,785. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas dan bisa digunakan pada analisis selanjutnya.

Validitas konvergen tidak hanya diuji melalui *outer loading*, tetapi juga menggunakan Average Variance Extracted (AVE). AVE berfungsi untuk menilai sejauh mana konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya, dan dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilainya lebih dari 0,50 (Hair *et al.*, 2022).

**Tabel 9 Nilai Average Variance Extracted**

| Variabel                           | Nilai AVE | Keterangan |
|------------------------------------|-----------|------------|
| <i>Psychological Safety</i> (X)    | 0.526     | Valid      |
| Kreativitas pegawai (Y)            | 0.531     | Valid      |
| <i>Voice Behaviour</i> (Z1)        | 0.529     | Valid      |
| <i>Creative Self-Efficacy</i> (Z2) | 0.544     | Valid      |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai AVE pada Tabel 9 menyebutkan bahwa setiap variabel telah memenuhi persyaratan validitas konvergen. Variabel *Psychological Safety* mempunyai nilai AVE sebesar 0,526, kreativitas pegawai sebesar 0,531, *Voice Behaviour* sebesar 0,529, dan *Creative Self-Efficacy* sebesar 0,544. Nilai-nilai tersebut seluruhnya berada di atas 0,50, Sehingga bisa disimpulkan bahwa setiap konstruk memiliki daya jelaskan lebih dari 50% terhadap varians indikatornya.

Selanjutnya, *discriminant validity* digunakan guna memastikan bahwa setiap konstruk mempunyai karakteristik pengukuran yang berbeda dari konstruk lainnya. Pengujian ini dilakukan melalui nilai *cross loading*, yaitu dengan melihat apakah masing-masing indikator memperlihatkan nilai loading yang paling tinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair *et al.*, 2022).

Tabel 10 Hasil Uji *Discriminant validity*

| Indikator | <i>Creative self-efficacy</i> | Kreativitas pegawai | <i>Psychological safety</i> | <i>Voice behaviour</i> |
|-----------|-------------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------|
| x1.1.1    | 0.540                         | 0.688               | <b>0.736</b>                | 0.535                  |
| x1.1.2    | 0.644                         | 0.721               | <b>0.753</b>                | 0.641                  |
| x1.2.1    | 0.578                         | 0.702               | <b>0.709</b>                | 0.569                  |
| x1.2.2    | 0.580                         | 0.669               | <b>0.718</b>                | 0.586                  |
| x1.3.1    | 0.602                         | 0.705               | <b>0.729</b>                | 0.568                  |
| x1.3.2    | 0.558                         | 0.692               | <b>0.718</b>                | 0.585                  |
| x1.4.1    | 0.618                         | 0.675               | <b>0.723</b>                | 0.604                  |
| x1.4.2    | 0.570                         | 0.686               | <b>0.712</b>                | 0.590                  |
| x1.5.1    | 0.607                         | 0.744               | <b>0.759</b>                | 0.612                  |
| x1.5.2    | 0.566                         | 0.652               | <b>0.714</b>                | 0.571                  |
| y1.1.1    | 0.607                         | <b>0.719</b>        | 0.653                       | 0.603                  |
| y1.1.2    | 0.592                         | <b>0.735</b>        | 0.698                       | 0.591                  |
| y1.2.1    | 0.596                         | <b>0.732</b>        | 0.724                       | 0.608                  |
| y1.2.2    | 0.578                         | <b>0.704</b>        | 0.688                       | 0.573                  |
| y1.3.1    | 0.654                         | <b>0.768</b>        | 0.745                       | 0.660                  |
| y1.3.2    | 0.645                         | <b>0.703</b>        | 0.655                       | 0.649                  |
| y1.4.1    | 0.603                         | <b>0.724</b>        | 0.686                       | 0.606                  |
| y1.4.2    | 0.579                         | <b>0.702</b>        | 0.670                       | 0.607                  |
| y1.5.1    | 0.556                         | <b>0.710</b>        | 0.692                       | 0.542                  |
| y1.5.2    | 0.641                         | <b>0.785</b>        | 0.734                       | 0.645                  |
| z1.1.1    | 0.740                         | 0.599               | 0.571                       | <b>0.756</b>           |
| z1.1.2    | 0.683                         | 0.584               | 0.553                       | <b>0.720</b>           |
| z1.2.1    | 0.728                         | 0.639               | 0.615                       | <b>0.735</b>           |
| z1.2.2    | 0.694                         | 0.602               | 0.571                       | <b>0.725</b>           |
| z1.3.1    | 0.741                         | 0.642               | 0.630                       | <b>0.752</b>           |
| z1.3.2    | 0.732                         | 0.632               | 0.634                       | <b>0.751</b>           |
| z1.4.1    | 0.699                         | 0.618               | 0.607                       | <b>0.727</b>           |
| z1.4.2    | 0.737                         | 0.648               | 0.628                       | <b>0.766</b>           |
| z1.5.1    | 0.684                         | 0.601               | 0.570                       | <b>0.713</b>           |
| z1.5.2    | 0.678                         | 0.591               | 0.560                       | <b>0.733</b>           |
| z2.1.1    | <b>0.719</b>                  | 0.556               | 0.540                       | 0.675                  |
| z2.1.2    | <b>0.743</b>                  | 0.596               | 0.575                       | 0.719                  |
| z2.2.1    | <b>0.714</b>                  | 0.630               | 0.624                       | 0.723                  |
| z2.2.2    | <b>0.718</b>                  | 0.646               | 0.604                       | 0.693                  |
| z2.3.1    | <b>0.715</b>                  | 0.570               | 0.569                       | 0.704                  |
| z2.3.2    | <b>0.713</b>                  | 0.597               | 0.576                       | 0.703                  |
| z2.4.1    | <b>0.740</b>                  | 0.595               | 0.579                       | 0.694                  |
| z2.4.2    | <b>0.717</b>                  | 0.613               | 0.592                       | 0.692                  |
| z2.5.1    | <b>0.741</b>                  | 0.605               | 0.595                       | 0.713                  |
| z2.5.2    | <b>0.730</b>                  | 0.604               | 0.590                       | 0.679                  |

Data diolah peneliti (2026)

Tabel 10 hasil cross loading mengindikasikan bahwa mayoritas indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang direpresentasikannya. Indikator pada variabel *psychological safety*, kreativitas pegawai, dan *Voice Behaviour* secara

umum telah menyebutkan nilai Cronbach's alpha pada setiap konstruk membuktikan hasil di atas 0,70. Namun, terdapat indikator pada variabel *Creative Self-Efficacy* yang perlu diperhatikan karena mempunyai nilai *loading* yang relatif berdekatan dengan konstruk lain. Maka dari itu, hasil *discriminant validity* perlu ditinjau secara cermat guna menjamin bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki diskriminasi pengukuran yang memadai.

#### 4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas diuji guna mengetahui konsistensi internal indikator dalam mengukur konstruk laten. Penilaian reliabilitas konstruk dilakukan berdasarkan Cronbach's alpha dan composite reliability. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai keduanya lebih dari 0,70.

**Tabel 11 Hasil Uji *Composite Reliability***

| Variabel                           | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability</i> | Keterangan |
|------------------------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| <i>Creative Self-Efficacy (Z2)</i> | <b>0.900</b>            | <b>0.917</b>                 | Reliabel   |
| Kreativitas Pegawai (Y)            | <b>0.902</b>            | <b>0.919</b>                 | Reliabel   |
| <i>Psychological Safety (X)</i>    | <b>0.901</b>            | <b>0.918</b>                 | Reliabel   |
| <i>Voice Behaviour (Z1)</i>        | <b>0.907</b>            | <b>0.923</b>                 | Reliabel   |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai pada Tabel 11 menyebutkan bahwa seluruh variabel mempunyai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,70. Variabel *Creative Self-Efficacy* mempunyai nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,900 dan *composite reliability* sebesar 0,917. Variabel kreativitas pegawai mempunyai nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,902 dan *composite reliability* sebesar 0,919. Variabel *Psychological Safety* mempunyai nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,901 dan *composite reliability* sebesar 0,918. Sementara itu, variabel *Voice Behaviour* mempunyai nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,907 dan *composite reliability* sebesar 0,923. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi standar reliabilitas.

Selain reliabilitas konstruk, studi ini juga menguji *collinearity* melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Uji *VIF* digunakan guna menjamin ketiadaan

permasalahan multikolinearitas dalam model. Menurut Ghozali, (2016), nilai *VIF* di bawah 10 menyebutkan bahwa model tidak mengalami multikolinearitas yang serius.

**Tabel 12 Nilai *Variance Inflation Factor***

| <b>Indikator</b> | <b>Nilai <i>VIF</i></b> | <b>Keterangan</b>                  |
|------------------|-------------------------|------------------------------------|
| x1.1.1           | 2,061                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.1.2           | 2,130                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.2.1           | 1,923                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.2.2           | 1,880                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.3.1           | 1,841                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.3.2           | 1,984                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.4.1           | 1,955                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.4.2           | 1,857                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.5.1           | 2,263                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| x1.5.2           | 1,968                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.1.1           | 2,087                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.1.2           | 1,964                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.2.1           | 1,820                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.2.2           | 1,752                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.3.1           | 2,026                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.3.2           | 1,886                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.4.1           | 1,914                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.4.2           | 1,877                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.5.1           | 1,897                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| y1.5.2           | 2,159                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.1.1           | 2,107                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.1.2           | 2,181                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.2.1           | 2,206                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.2.2           | 1,982                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.3.1           | 2,084                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.3.2           | 2,166                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.4.1           | 2,168                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.4.2           | 2,377                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.5.1           | 1,923                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z1.5.2           | 1,971                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.1.1           | 2,029                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.1.2           | 2,356                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.2.1           | 1,988                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.2.2           | 2,003                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.3.1           | 1,996                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.3.2           | 2,049                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.4.1           | 2,117                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.4.2           | 2,000                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.5.1           | 2,319                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |
| z2.5.2           | 1,986                   | Tidak Ada Multikolinearitas (Aman) |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *VIF* pada Tabel 12 menyebutkan bahwa seluruh indikator mempunyai nilai di bawah 10. Nilai *VIF* terendah sebesar 1,752, sedangkan nilai tertinggi sebesar 2,377. Hasil tersebut menyebutkan bahwa tidak terdapat masalah *multikolinearitas* pada indikator yang digunakan. Maka dari itu, seluruh indikator dianggap memenuhi persyaratan sehingga bisa digunakan dalam pengujian model struktural.

#### 4.2.2 Inner Model

Analisis *inner model* dilakukan guna mengevaluasi hubungan antarvariabel laten pada model penelitian. Tahapan evaluasi ini mencakup serangkaian pengujian *path coefficient*, *bootstrapping*, *R-Square*, *Q-Square*, *direct effect*, *indirect effect*, dan uji mediasi. Melalui pengujian *inner model*, bisa diketahui arah hubungan, tingkat signifikansi, kegunaan penjelasan model, serta peran variabel mediasi dalam hubungan *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

##### 4.2.2.1 Path Coefficient

*Path coefficient* berfungsi guna mengidentifikasi arah serta besar kecilnya pengaruh antarvariabel dalam model struktural. Nilai koefisien yang positif mengindikasikan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah. Semakin tinggi nilai koefisien, semakin kuat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya (Hair *et al.*, 2022).

**Tabel 13 Nilai *Path Coefficient***

| Variabel                                                       | Nilai Koefisien | Keterangan            |
|----------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|
| <i>Psychological Safety</i> →<br>Kreativitas pegawai           | 0.800           | Arah hubungan positif |
| <i>Psychological safety</i> →<br><i>Voice behaviour</i>        | 0.807           | Arah hubungan positif |
| <i>Psychological safety</i> →<br><i>Creative self-efficacy</i> | 0.807           | Arah hubungan positif |
| <i>Voice behaviour</i> →<br>Kreativitas pegawai                | 0.169           | Arah hubungan positif |
| <i>Creative self-efficacy</i> →<br>Kreativitas pegawai         | 0.022           | Arah hubungan positif |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *path coefficient* pada Tabel 13 menyebutkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel mempunyai arah positif. *Psychological Safety* berkontribusi secara positif terhadap kreativitas pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,800. mengungkapkan bahwa peningkatan tingkat *Psychological Safety* pada pegawai sejalan dengan meningkatnya kreativitas pegawai.

*Psychological Safety* juga mempunyai pengaruh positif terhadap *Voice Behaviour* dengan nilai koefisien sebesar 0,807. Maknanya, lingkungan kerja dengan keamanan psikologis bisa menumbuhkan pegawai guna lebih berani menyampaikan ide, masukan, maupun kritik konstruktif. Di samping itu, *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *Creative Self-Efficacy* dengan nilai koefisien sebesar 0,807, sehingga bisa dipahami bahwa rasa aman psikologis turut memperkuat kepercayaan pegawai terhadap kebiasaan kreatifnya.

Sementara itu, *Voice Behaviour* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,169, sedangkan *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,022. Meskipun keduanya menyebutkan arah hubungan positif, tingkat signifikansinya perlu dilihat melalui hasil *uji bootstrapping*.

#### 4.2.2.2 Uji *Bootstrapping*

*Bootstrapping* berfungsi guna menguji signifikansi hubungan yang terjadi antarvariabel. Dalam *SEM-PLS*, hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan Jika  $t\text{-statistic} > 1,96$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  pada tingkat signifikansi 5% (Hair *et al.*, 2022).

**Tabel 14 Nilai Uji *Bootstrapping***

| Variabel                                                       | <i>T-statistic</i> | <i>P-values</i> | Keterangan |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|------------|
| <i>Psychological safety</i> →<br><i>Creative self-efficacy</i> | 8,138              | <b>0.000</b>    | Signifikan |
| <i>Psychological safety</i> →<br>Kreativitas pegawai           | 4,260              | <b>0.000</b>    | Signifikan |

|                                                         |       |              |                  |
|---------------------------------------------------------|-------|--------------|------------------|
| <i>Psychological safety</i> →<br><i>Voice behaviour</i> | 8,206 | <b>0.000</b> | Signifikan       |
| <i>Creative self-efficacy</i> →<br>Kreativitas pegawai  | 0.176 | <b>0.860</b> | Tidak signifikan |
| <i>Voice behaviour</i> →<br>Kreativitas pegawai         | 1,445 | <b>0.150</b> | Tidak signifikan |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *bootstrapping* pada Tabel 14 menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh signifikan terhadap *Creative Self-Efficacy* dengan nilai *t-statistic* sebesar 8,138 dan *p-value* sebesar 0,000. *Psychological Safety* juga berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai dengan nilai *t-statistic* sebesar 4,260 dan *p-value* sebesar 0,000. Di samping itu, *Psychological Safety* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Voice Behaviour* dengan nilai *t-statistic* sebesar 8,206 dan *p-value* sebesar 0,000.

Berbeda dengan hubungan tersebut, pengaruh *Creative Self-Efficacy* tidak signifikan terhadap kreativitas pegawai, yang ditunjukkan oleh *t-statistic* sebesar 0,176 dan *p-value* sebesar 0,860. *Voice Behaviour* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai karena mempunyai nilai *t-statistic* sebesar 1,445 dan *p-value* sebesar 0,150. Dengan demikian, hanya hubungan *Psychological Safety* terhadap *creative self-efficacy*, *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai, dan *Psychological Safety* terhadap *Voice Behaviour* yang terbukti signifikan secara statistik.

#### 4.2.2.3 Nilai *R-Square*

*R-Square* digunakan guna mengukur besarnya kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai *R-Square* sebesar 0,75 termasuk kategori kuat, 0,50 termasuk kategori moderat, dan 0,25 termasuk kategori lemah.

**Tabel 15 Nilai Uji *R-Square***

| Variabel                      | Nilai <i>R-Square</i> | Keterangan |
|-------------------------------|-----------------------|------------|
| <i>Creative self-efficacy</i> | 0.652                 | Moderat    |
| Kreativitas pegawai           | 0.922                 | Kuat       |
| <i>Voice behaviour</i>        | 0.651                 | Moderat    |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *R-Square* pada Tabel 15 menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* mempunyai nilai sebesar 0,652. Artinya, *Psychological Safety* bisa menjelaskan *Creative Self-Efficacy* sebesar 65,2%, sedangkan sebesar 34,8% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat.

*Voice Behaviour* mempunyai nilai *R-Square* sebesar 0,651. Hal ini menyebutkan bahwa *Psychological Safety* bisa menjelaskan *Voice Behaviour* sebesar 65,1%, sedangkan 34,9% sisanya disebabkan oleh variabel lain di luar model. Nilai tersebut juga termasuk dalam kategori moderat.

Kreativitas pegawai memperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,922. Artinya, *psychological safety*, *voice behaviour*, dan *Creative Self-Efficacy* bisa menjelaskan kreativitas pegawai sebesar 92,2%, sedangkan sisanya sebesar 7,8% berasal dari variabel lain di luar penelitian. Hasil tersebut mengindikasikan klasifikasi kuat, yang berarti model memiliki daya jelaskan yang tinggi terhadap kreativitas pegawai.

#### 4.2.2.4 Nilai *Q-Square*

Nilai *Q-Square* dimanfaatkan guna mengetahui kebiasaan prediksi model terhadap variabel endogen. Model dinyatakan mempunyai *predictive relevance* apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari 0. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai *Q-Square* sebesar 0,35 termasuk klasifikasi kuat, 0,15 termasuk klasifikasi moderat, dan 0,02 termasuk klasifikasi lemah.

Tabel 16 Nilai Uji *Q-Square*

| Variabel                      | Nilai <i>Q-Square</i> | Keterangan |
|-------------------------------|-----------------------|------------|
| <i>Creative self-efficacy</i> | 0.320                 | Moderat    |
| Kreativitas pegawai           | 0.469                 | Kuat       |
| <i>Voice behaviour</i>        | 0.333                 | Moderat    |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *Q-Square* pada Tabel 16 menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* mempunyai nilai sebesar 0,320, sehingga termasuk dalam klasifikasi moderat. *Voice Behaviour* mempunyai nilai *Q-Square* sebesar 0,333 dan termasuk dalam klasifikasi moderat. Sementara itu, kreativitas pegawai mempunyai nilai *Q-Square* sebesar 0,469, sehingga termasuk dalam klasifikasi kuat.

Seluruh nilai *Q-Square* pada penelitian ini berada di atas 0. Kondisi ini menyebutkan bahwa model penelitian mempunyai *predictive relevance* yang bagus dalam menjabarkan *creative self-efficacy*, *voice behaviour*, dan kreativitas pegawai.

#### 4.2.2.5 Direct Effect

*Direct effect* berfungsi guna mengidentifikasi pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Suatu pengaruh dinyatakan apabila t-statistic berada di atas 1,96 dan p-value berada di bawah 0,05 (Hair *et al.*, 2022).

Hasil pengujian menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai koefisien sebesar 0,800, *t-statistic* sebesar 4,260, dan *p-value* sebesar 0,000. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap kreativitas pegawai bisa diterima.

*Psychological Safety* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Voice Behaviour* dengan nilai koefisien sebesar 0,807, *t-statistic* sebesar 8,206, dan *p-value* sebesar 0,000. Di samping itu, *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Creative Self-Efficacy* dengan nilai koefisien sebesar 0,807, *t-statistic* sebesar 8,138, dan *p-value* sebesar 0,000. Hasil ini menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berperan krusial dalam menumbuhkan keberanian pegawai menyampaikan ide serta meningkatkan kepercayaan diri kreatif pegawai.

Namun, pengaruh *Voice Behaviour* tidak signifikan terhadap kreativitas pegawai, yang dibuktikan oleh nilai koefisien 0,169, *t-statistic* 1,445, serta *p-value* 0,150 *Creative Self-Efficacy* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai karena mempunyai nilai koefisien sebesar 0,022, *t-statistic* sebesar 0,176, dan *p-value* sebesar 0,860. Maka dari itu, pengaruh langsung yang terbukti signifikan dalam penelitian ini adalah pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai, *Psychological Safety* terhadap *voice behaviour*, dan *Psychological Safety* terhadap *creative self-efficacy*.

#### 4.2.2.6 Indirect effect

*Indirect effect* berfungsi guna mengevaluasi besarnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dengan melibatkan variabel mediasi. Dalam studi ini, *Indirect effect* diterapkan guna menguji apakah *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* bisa memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Hair et al. (2022) mengemukakan bahwa pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan jika nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 17 Uji Nilai Indirect Effect**

| Hubungan Mediasi | <i>T Statistics</i> | <i>P Values</i> | Keterangan                         |
|------------------|---------------------|-----------------|------------------------------------|
| PS → CSE → KP    | 0.158               | <b>0.874</b>    | Tidak Signifikan (Tidak Memediasi) |
| PS → VB → KP     | 1,223               | <b>0.222</b>    | Tidak Signifikan (Tidak Memediasi) |

Data diolah peneliti (2026)

Nilai *indirect effect* pada Tabel 17 menyebutkan bahwa pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Creative Self-Efficacy* mempunyai nilai *t-statistic* sebesar 0,158 dan *p-value* sebesar 0,874. Nilainya menunjukkan standar signifikansi tidak terpenuhi karena nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0, 05. Dengan demikian, *Creative Self-Efficacy* tidak bisa memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

Pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Voice Behaviour* juga tidak signifikan. Hal ini dibuktikan oleh nilai *t-statistic* sebesar 1,223 dan *p-value* sebesar 0,222. Karena nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi, *Voice Behaviour* tidak bisa memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

#### 4.2.2.7 Uji Mediasi

Uji mediasi dilaksanakan guna mengetahui peran *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* dalam menjembatani pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Pengujian mediasi dalam *SEM-PLS* dilihat melalui signifikansi *indirect effect* berdasarkan nilai *t-statistic* dan *p-value* hasil *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil pengujian, *Creative Self-Efficacy* belum bisa memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Kondisi ini dibuktikan oleh nilai *t-statistic* sebesar 0,158 dan *p-value* sebesar 0,874. Nilai tersebut menyebutkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui *Creative Self-Efficacy* tidak signifikan.

*Voice Behaviour* juga tidak terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Nilai *t-statistic* sebesar 1,223 dan *p-value* sebesar 0,222 menyebutkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui *Voice Behaviour* tidak signifikan.

Dengan demikian, *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* belum terbukti mempunyai peran mediasi yang signifikan dalam penelitian ini. Hasil tersebut menyebutkan bahwa pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui *Voice Behaviour* maupun *creative self-efficacy*. Maka dari itu, hipotesis kedua dan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai tidak bisa diterima.

### 4.3 Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis menjadi dasar dalam penyusunan pembahasan penelitian ini dianalisis melalui SEM-PLS. Pembahasan difokuskan pada pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai, peran *Voice Behaviour* sebagai variabel mediasi, serta peran *Creative Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian, *Psychological Safety* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai. Namun, *Voice Behaviour* dan *Creative Self-Efficacy* tidak terbukti memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai.

#### 4.3.1 Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai

Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai. Hal tersebut tercermin dari nilai koefisien 0,800, *t-statistic* 4,260, serta *p-value* 0,000. Nilai tersebut memenuhi standar signifikansi karena *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama mengenai pengaruh positif *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai bisa diterima.

Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif, di mana semakin tinggi rasa aman psikologis pegawai diikuti oleh peningkatan kecenderungan pegawai guna menampilkan kreativitas dalam pekerjaan. Pegawai yang memiliki keamanan psikologis guna mengemukakan argumen, bertanya, mencoba cara kerja baru, dan mengemukakan gagasan tanpa takut memperoleh penilaian kurang baik akan lebih berani menghasilkan ide atau solusi baru. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, *Psychological Safety* menjadi krusial karena organisasi birokrasi mempunyai struktur formal dan hierarkis yang bisa memengaruhi keberanian pegawai dalam mengekspresikan gagasan. Ketika lingkungan kerja memberikan rasa aman, menghargai kontribusi, serta tidak memberikan hukuman berlebihan terhadap kesalahan, pegawai akan lebih termotivasi guna berpikir kreatif serta menemukan cara kerja yang lebih efektif.

Hasil penelitian ini searah dengan konsep *Psychological Safety* oleh Edmondson (1999) merujuk pada kepercayaan bahwa lingkungan kerja bersifat kondusif guna mengambil risiko dalam interaksi interpersonal. Rasa aman tersebut memungkinkan pegawai guna bukan sebatas menjalankan pekerjaan secara rutin, tetapi juga berani mengeksplorasi gagasan baru. Temuan ini juga sesuai dengan pandangan Amabile (2018) yang menjelaskan bahwa kreativitas bukan sebatas disebabkan oleh kebiasaan seseorang, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung munculnya ide baru dan bermanfaat. Di samping itu, studi ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian Choi et al. (2021) serta Wang et al. (2022) yang menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berperan dalam menumbuhkan perilaku inovatif dan kreativitas.

Dalam sudut pandang Islam, temuan ini searah dengan nilai-nilai Al-Qur'an pada QS. Al-Hujurat ayat 11:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْإِسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَنْ لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, janganlah suatu kaum mengolok-olok kaum yang lain, boleh jadi mereka lebih baik daripada mereka, dan jangan pula perempuan-perempuan mengolok-olok perempuan lain, boleh jadi perempuan yang diperolok lebih baik daripada perempuan yang mengolok. Janganlah kamu saling mencela dan jangan saling memanggil dengan gelar-gelar yang buruk.”

Menurut Tafsir Al-Mukhtashar, ayat ini menguraikan larangan bagi orang beriman guna melakukan penghinaan, celaan, maupun pemberian julukan yang tidak disukai, sebab orang yang direndahkan bisa saja memiliki kedudukan lebih baik di sisi Allah. Perilaku mencela dan merendahkan orang lain termasuk tindakan yang merusak hubungan sosial dan bisa menimbulkan kezaliman terhadap sesama (Riyadh & Humaid, 2024).

Keterkaitan ayat tersebut dengan hasil penelitian ini terletak pada krusialnya menumbuhkan lingkungan kerja yang kondusif, penuh rasa saling menghargai, serta bebas dari perilaku merendahkan. Lingkungan seperti ini searah dengan konsep *psychological safety*, karena pegawai akan lebih berani menyampaikan ide, mencoba cara kerja baru, serta mengembangkan kreativitas apabila tidak takut dihina, dicela, atau dipermalukan oleh orang lain.

#### **4.3.2 Peran *Voice Behaviour* sebagai Mediasi dalam Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai**

Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Voice Behaviour* tidak menunjukkan peran mediasi terhadap pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai *indirect effect Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Voice Behaviour* yang mempunyai nilai *t-statistic* sebesar 1,223 dan *p-value* sebesar 0,222. Karena nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05, maka hasil tersebut tidak signifikan. Oleh sebab itu, hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh mediasi positif *Voice Behaviour* terhadap hubungan *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai ditolak.

Temuan ini menyebutkan bahwa meskipun *Psychological Safety* bisa meningkatkan *voice behaviour*, perilaku menyampaikan ide, saran, maupun kritik konstruktif belum tentu secara langsung bisa menumbuhkan kreativitas pegawai. Dalam konteks Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, pegawai yang merasa aman secara psikologis memang cenderung lebih berani menyampaikan penbisa. Namun, keberanian menyampaikan penbisa tersebut belum tentu berkembang menjadi kreativitas apabila ide yang disampaikan belum menbiskan ruang implementasi, dukungan struktural, atau tindak lanjut dalam proses kerja organisasi. Dengan kata lain, *Voice Behaviour* bisa muncul sebagai bentuk partisipasi komunikasi, tetapi belum cukup kuat menjadi mekanisme yang menghubungkan *Psychological Safety* dengan kreativitas pegawai.

Secara teoritis, hasil ini bisa dijelaskan melalui konsep *Voice Behaviour* yang dikemukakan oleh Morrison (2011), bahwa *Voice Behaviour* merupakan perilaku sukarela pegawai dalam menyampaikan ide, saran, atau perhatian terhadap kondisi organisasi. Karena bersifat sukarela, *Voice Behaviour* tidak selalu menghasilkan perubahan atau kreativitas apabila organisasi belum mempunyai mekanisme yang kuat guna menerima, mengolah, dan mengimplementasikan ide pegawai. Detert et al. (2007) juga menjelaskan bahwa perilaku menyuarakan penbisa membutuhkan keterbukaan organisasi dan respons positif dari pihak yang mempunyai kewenangan. Maka dari itu, *Voice Behaviour* bukan sebatas bergantung pada keberanian pegawai guna berbicara, tetapi juga pada sejauh mana organisasi memberikan respons dan kesempatan terhadap ide yang disampaikan.

Hasil penelitian ini juga bisa dipahami melalui konteks birokrasi pemerintah pusat yang mempunyai struktur formal, hierarkis, dan berbasis regulasi. Dalam organisasi birokrasi, penyampaian ide atau kritik konstruktif seringkali masih harus melalui prosedur, alur koordinasi, serta mekanisme penentuan keputusan yang berlapis. Kondisi tersebut bisa menyebabkan ide yang telah disampaikan pegawai tidak serta-merta diwujudkan menjadi tindakan kreatif atau pembaruan kerja. Dengan demikian, meskipun *Psychological Safety* bisa menumbuhkan pegawai guna lebih terbuka dalam menyampaikan penbisa, kreativitas pegawai tetap membutuhkan penyebab lain seperti dukungan pimpinan, budaya organisasi yang adaptif, otonomi kerja, serta kesempatan guna mengimplementasikan gagasan.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Jin et al. (2022) yang menemukan bahwa *Voice Behaviour* bisa memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan *innovative behavior*. Hasil yang berbeda bisa terjadi akibat perbedaan konteks organisasi dan variabel penelitian yang digunakan. Penelitian Jin et al. (2022) dilakukan pada konteks UKM di Tiongkok yang cenderung mempunyai struktur organisasi lebih fleksibel dibandingkan birokrasi pemerintah pusat. Dalam organisasi yang lebih fleksibel, ide yang disampaikan pegawai kemungkinan lebih cepat diterima dan dikembangkan menjadi perilaku inovatif. Sementara itu, dalam konteks Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, struktur

birokrasi yang formal bisa membatasi kecepatan perubahan dari *Voice Behaviour* menjadi kreativitas pegawai.

Selain itu, hasil studi ini perlu dilihat dalam kaitannya dengan penelitian Jabbar et al. (2023), yang menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berperan dalam meningkatkan *voice behaviour*. Hasil penelitian ini mendukung temuan tersebut pada jalur *Psychological Safety* terhadap *voice behaviour*, karena *Psychological Safety* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *voice behaviour*. Sedangkan, hasil studi ini tidak mendukung peran *Voice Behaviour* sebagai mediator, karena *Voice Behaviour* tidak berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai. Artinya, *Psychological Safety* memang bisa menumbuhkan keberanian pegawai guna menyampaikan ide, tetapi proses tersebut belum cukup guna menghasilkan kreativitas apabila tidak disertai dengan proses pemanfaatan ide dalam organisasi.

Dengan demikian, tidak signifikannya peran mediasi *Voice Behaviour* disebabkan karena *Voice Behaviour* dalam penelitian ini belum bisa menjadi mekanisme yang mengubah rasa aman psikologis menjadi kreativitas pegawai. *Voice Behaviour* lebih mencerminkan keberanian pegawai dalam menyampaikan ide, tetapi belum tentu menyebutkan bahwa ide tersebut bisa dikembangkan, diterima, atau diimplementasikan menjadi kreativitas dalam organisasi. Maka dari itu, pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai dalam penelitian ini lebih kuat terjadi secara langsung, bukan melalui *voice behaviour*.

Dalam sudut pandang Islam, temuan ini searah dengan nilai Al-Qur'an pada QS. Ali 'Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ  
يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka, berkat rahmat Allah engkau berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauh dari sekitarmu. Maka dari itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah

*ampunan guna mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”*

Menurut Tafsir Al-Wajiz, ayat ini menyebutkan bahwa Rasulullah SAW diperintahkan guna berperilaku santun, tidak keras dalam berinteraksi, memaafkan kesalahan, serta melibatkan para sahabat dalam musyawarah. Sikap lembut dan terbuka akan membuat orang lain merasa dekat, percaya, dan bersedia berpartisipasi dalam urusan bersama (Az-Zuhaili, 2024). TafsirWeb juga menjelaskan bahwa kelembutan akhlak menyebabkan para sahabat berkumpul di sekitar Rasulullah, sedangkan sikap keras bisa membuat mereka menjauh.

Keterkaitan ayat ini dengan hasil penelitian adalah bahwa Islam menumbuhkan adanya ruang musyawarah dan komunikasi terbuka, yang searah dengan konsep *voice behaviour*. Namun, ayat tersebut juga menyebutkan bahwa musyawarah perlu diikuti dengan penentuan keputusan dan tawakal. Hal ini searah dengan hasil penelitian bahwa *Voice Behaviour* saja belum cukup menjadi mediasi menuju kreativitas apabila ide yang disampaikan belum ditindaklanjuti dalam keputusan atau implementasi kerja.

#### **4.3.3 Peran *Creative Self-Efficacy* sebagai Mediasi dalam Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kreativitas Pegawai**

Hasil penelitian menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* tidak bisa memediasi pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai. Hal ini dibuktikan oleh nilai *indirect effect Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai melalui *Creative Self-Efficacy* yang mempunyai nilai *t-statistic* sebesar 0,158 dan *p-value* sebesar 0,874. Kriteria signifikansi tidak terpenuhi karena *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05. Maka dari itu, hipotesis ketiga yang menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* memediasi secara positif pengaruh *Psychological Safety* terhadap kreativitas pegawai tidak bisa diterima.

Temuan ini menyebutkan meskipun *Psychological Safety* bisa meningkatkan *creative self-efficacy*, kepercayaan pegawai terhadap kebiasaan kreatifnya belum terbukti bisa menjadi mekanisme yang menghubungkan *Psychological Safety* dengan kreativitas pegawai. Pegawai yang merasa aman secara psikologis bisa mempunyai rasa percaya diri dalam menghasilkan ide baru, tetapi kepercayaan tersebut belum tentu diwujudkan dalam bentuk kreativitas nyata apabila tidak didukung oleh penyebab organisasi, kesempatan berpembaruan, kewenangan dalam pekerjaan, serta dukungan implementasi dari lingkungan kerja.

Dari sisi teoritis, temuan ini bisa dijelaskan berdasarkan *Social Cognitive Theory* oleh Bandura (1989). Dalam teori tersebut, perilaku seseorang bukan sebatas ditentukan oleh penyebab personal seperti *self-efficacy*, namun juga disebabkan oleh lingkungan serta perilaku melalui hubungan timbal balik atau *reciprocal determinism*. Artinya, *Creative Self-Efficacy* sebagai penyebab personal memang krusial, tetapi tidak selalu cukup guna menghasilkan kreativitas apabila lingkungan organisasi belum sepenuhnya memberikan ruang bagi pegawai guna menerapkan ide kreatif. Dengan demikian, kepercayaan terhadap kebiasaan kreatif perlu didukung oleh kondisi eksternal agar bisa bertumbuh menjadi perilaku kreatif yang realistis.

Temuan ini juga bisa dikaitkan dengan pandangan Farmer (2002), yang menjelaskan bahwa *Creative Self-Efficacy* merupakan kepercayaan seseorang bahwa dirinya bisa menghasilkan output kreatif. Namun, kepercayaan tersebut baru akan berdampak optimal apabila seseorang mempunyai kesempatan guna mengaktualisasikan kebiasaannya. Dalam konteks organisasi birokrasi, pegawai bisa mempunyai kepercayaan bahwa dirinya bisa menghasilkan ide baru, tetapi kreativitas tetap bisa terhambat apabila pekerjaan lebih banyak diatur oleh prosedur formal, standar administratif, serta batasan kewenangan. Maka dari itu, *Creative Self-Efficacy* tidak selalu secara otomatis menghasilkan kreativitas pegawai.

Temuan ini berbeda seperti studi oleh Choi et al. (2021) yang menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* memediasi keterkaitan *proactive personality* terhadap *creative performance*. Perbedaan hasil ini bisa terjadi karena penelitian Choi et al.

(2021) berfokus pada karyawan perusahaan swasta di Korea Selatan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pegawai sektor publik dalam lingkungan birokrasi pemerintah pusat. Dalam konteks perusahaan swasta, pegawai mungkin mempunyai ruang yang lebih luas guna mengembangkan ide, mengambil inisiatif, dan menerapkan kreativitas dalam pekerjaan. Sebaliknya, dalam organisasi birokrasi, kreativitas pegawai seringkali harus menyesuaikan diri dengan regulasi, prosedur, serta hierarki penentuan keputusan.

Selain itu, hasil studi ini juga bisa dibandingkan dengan Baswara (2023) dan Cebuaningarti & Wijono (2025), yang menyebutkan bahwa *Psychological Safety* berhubungan positif dengan *creative self-efficacy*. Penelitian ini mendukung temuan tersebut karena *Psychological Safety* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *creative self-efficacy*. Namun, hasil penelitian ini menyebutkan bahwa *Creative Self-Efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kreativitas pegawai, sehingga tidak bisa berperan sebagai mediator. Artinya, *Psychological Safety* memang bisa memperkuat kepercayaan kreatif pegawai, tetapi kepercayaan tersebut belum tentu menghasilkan kreativitas apabila tidak didukung oleh penyebab lain yang memungkinkan ide kreatif diwujudkan dalam pekerjaan.

Hasil ini juga sejalan dengan pandangan Amabile (2018), bahwa kreativitas bukan sebatas ditentukan oleh kebiasaan atau kepercayaan seseorang, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung, motivasi intrinsik, ketersediaan sumber daya, dan kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam penelitian ini, *Creative Self-Efficacy* sebagai penyebab personal belum cukup kuat guna menumbuhkan kreativitas pegawai. Hal ini menyebutkan bahwa kreativitas pegawai dalam organisasi publik bukan sebatas membutuhkan rasa percaya diri kreatif, tetapi juga membutuhkan sistem kerja yang memberi ruang eksperimen, dukungan pimpinan, serta iklim organisasi yang menumbuhkan implementasi ide.

Dengan demikian, tidak signifikannya peran mediasi *Creative Self-Efficacy* menyebutkan bahwa kepercayaan diri kreatif pegawai belum cukup guna menghasilkan kreativitas apabila tidak disertai dengan dukungan organisasi, kewenangan, dan kesempatan guna menerapkan ide baru dalam pekerjaan. Maka

dari itu, *Creative Self-Efficacy* dalam penelitian ini lebih tepat dipahami sebagai variabel yang disebabkan oleh *psychological safety*, tetapi belum bisa menjelaskan hubungan tidak langsung antara *Psychological Safety* dan kreativitas pegawai.

Dalam sudut pandang Islam, temuan ini searah dengan nilai Al-Qur'an pada QS. Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۖ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ ءَالٍ ۖ ﴿١١﴾

Artinya: “Baginya manusia ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang bisa menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

Menurut Tafsir Al-Muyassar, ayat ini menjelaskan bahwa Allah mempunyai malaikat yang menjaga manusia dan mencatat amal perbuatannya. Perubahan nikmat atau keadaan suatu kaum tidak akan terjadi kecuali apabila mereka mengubah kondisi dalam diri mereka sendiri, baik dalam bentuk ketaatan maupun kemaksiatan (Arabia, 2024).

Keterkaitan ayat ini dengan hasil penelitian adalah bahwa perubahan dan kreativitas membutuhkan dorongan dari dalam diri seseorang. Hal ini searah dengan konsep *Creative Self-Efficacy* adalah pandangan individu terhadap kebisaannya dalam menghasilkan gagasan yang kreatif. Namun, hasil penelitian menyebutkan bahwa kepercayaan diri saja belum cukup guna menumbuhkan kreativitas pegawai apabila tidak diikuti oleh kesempatan, dukungan organisasi, serta ruang guna menerapkan ide dalam pekerjaan.

#### 4.3.4 Penutup Pembahasan

Kesimpulannya, penelitian ini menyebutkan bahwa *psychological safety* mempunyai peran krusial dalam meningkatkan kreativitas pegawai secara langsung. Namun, *voice behaviour* dan *Creative self-efficacy* tidak menunjukkan peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan yang diuji. Temuan ini menyebutkan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintah pusat, rasa aman psikologis lebih langsung menumbuhkan kreativitas pegawai dibandingkan melalui mekanisme penyampaian ide atau kepercayaan diri kreatif. Maka dari itu, organisasi perlu bukan sebatas menumbuhkan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, tetapi juga menyediakan mekanisme yang memungkinkan ide pegawai ditindaklanjuti dan diimplementasikan dalam proses kerja.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* dalam memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama, maka bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. *Psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai, sehingga semakin tinggi rasa aman psikologis, semakin tinggi pula kreativitas pegawai dalam bekerja. Pegawai yang merasa aman guna menyampaikan penbisa, bertanya, mencoba cara kerja baru, serta mengemukakan gagasan tanpa takut menbisakan penilaian negatif akan lebih terdorong guna menghasilkan ide kreatif dan solusi baru dalam pekerjaan.
2. *Voice behaviour* tidak bisa memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai. Hasil ini menyebutkan bahwa meskipun *psychological safety* bisa menumbuhkan keberanian pegawai dalam menyampaikan ide, saran, maupun kritik konstruktif, perilaku tersebut belum terbukti bisa menjadi jalur yang menghubungkan *psychological safety* dengan kreativitas pegawai. Dengan demikian, keberanian menyampaikan penbisa belum tentu langsung berkembang menjadi kreativitas apabila ide yang disampaikan belum menbisakan ruang implementasi, dukungan struktural, atau tindak lanjut dalam proses kerja organisasi.
3. *Creative self-efficacy* tidak bisa memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai. Hasil ini menyebutkan bahwa meskipun *psychological safety* bisa meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap kebisaan kreatifnya, kepercayaan tersebut belum terbukti bisa menjadi mekanisme yang menumbuhkan kreativitas pegawai. Dengan

demikian, rasa percaya diri kreatif perlu didukung oleh kesempatan, kewenangan, dukungan organisasi, dan ruang penerapan ide agar bisa berkembang menjadi kreativitas nyata dalam pekerjaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyebutkan bahwa *psychological safety* mempunyai peran krusial dalam meningkatkan kreativitas pegawai secara langsung. Namun, *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* belum bisa dikonfirmasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi pemerintah pusat, rasa aman psikologis lebih dominan menumbuhkan kreativitas pegawai secara langsung dibandingkan melalui mekanisme penyampaian ide maupun kepercayaan diri kreatif.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran Praktis

1. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama perlu terus menumbuhkan lingkungan kerja dengan tingkat keamanan psikologis yang tinggi dan budaya keterbukaan, dan saling menghargai agar pegawai lebih berani menyampaikan ide serta mengembangkan kreativitas dalam pekerjaan.
2. Pimpinan perlu memberikan tindak lanjut terhadap ide, saran, dan masukan pegawai. Hal ini krusial karena *voice behaviour* tidak cukup hanya berhenti pada penyampaian pembisa, tetapi perlu diarahkan menjadi perbaikan kerja dan pembaruan organisasi.
3. Pegawai diharapkan lebih aktif mengembangkan ide, meningkatkan kepercayaan diri kreatif, serta memberikan kontribusi positif bagi organisasi dengan tetap memperhatikan aturan dan prosedur kerja yang berlaku.

### 5.2.2 Saran bagi Peneliti Selanjutnya

1. Penelitian mendatang dianjurkan guna mempertimbangkan penambahan variabel lain yang diperkirakan bisa memengaruhi kreativitas pegawai, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi intrinsik, dukungan organisasi, otonomi kerja, atau iklim pembaruan.
2. Pendekatan kualitatif atau metode campuran bisa digunakan dalam penelitian selanjutnya guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam alasan mengapa *voice behaviour* dan *creative self-efficacy* belum bisa memediasi pengaruh *psychological safety* terhadap kreativitas pegawai.
3. Objek penelitian selanjutnya bisa diperluas pada unit kerja pemerintah lainnya agar hasil penelitian mempunyai cakupan yang lebih luas dan bisa dibandingkan dengan konteks organisasi yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity*. Routledge (Taylor & Francis Group).
- Arabia, K. A. S. (2024a). Tafsir Al-Muyassar Surat Ar-Ra'd Ayat 11. In *TafsirWeb*.  
<https://tafsirweb.com/3971-surat-ar-rad-ayat-11.html>
- Arabia, K. A. S. (2024b). Tafsir Al-Muyassar Surat At-Taubah Ayat 105. In *TafsirWeb*. <https://tafsirweb.com/3121-surat-at-taubah-ayat-105.html>
- Aswinaryanto, M. R., & Supriyanto, M. A. (2023). Psychological Empowerment, Its Effect On Employee Creativity Through Intrinsic Motivation. *Iqtishoduna*.  
<https://doi.org/10.18860/iq.v1i1.19857>
- Az-Zuhaili, W. (2024). Tafsir Al-Wajiz Surat Ali 'Imran Ayat 159. In *TafsirWeb*.  
<https://tafsirweb.com/1291-surat-ali-imran-ayat-159.html>
- Bandura, A. (1989). *Human Agency in Social Cognitive Theory*. 1175–1184.
- Baswara, G. (2023). Pengaruh Psychological Safety Terhadap Creative Self Efficacy Karyawan the Effect of Psychological Safety on Employee Creative Self. *Jurnal Ilmu Psikologi Dan Kesehatan (SIKONTAN)*, 1(4), 301–308.
- Cakra, Y., Dewi, C., Carlinda, B., Bachri, D., & Sinaga, N. E. (n.d.). Mini Review: Hubungan Psychological Safety dengan Kreativitas pada Karyawan di Indonesia dan Cina. In *Prosiding Konferensi Mahasiswa Psikologi Indonesia* (Vol. 4).
- Cebuaningarti, S., & Wijono, S. (2025). Psychological Safety Dan *Creative Self-Efficacy* Karyawan CV. TEAK. *Jurnal Ilmiah Multidisipliner (JIM)*, 9(3), 2118–2300.

- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S., & Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 741–759. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>
- Choi, S.-H., & Lee, J.-M. (2020). The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: Focus on Mediating Effect of Job Crafting. *The Institute of Management and Economy Research*, 11(3), 79–94. <https://doi.org/10.32599/apjb.11.3.202009.79>
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2021). Proactive personality and creative performance: mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212517>
- Creswell, John W. & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Foote, N., Delaney-klinger, K., Ed-, A., Harrison, D., Connor, K. O., Pro-, C., Sauer, S., & Thomas-hunt, M. (2007). *LEADERSHIP BEHAVIOR AND EMPLOYEE VOICE : IS THE DOOR REALLY OPEN ?* 50(4), 869–884.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Duncan, R. C. (2025). The Role of Psychological Safety in High-Performing Teams: A Principal’s Perspective. *Texila International Journal of Academic*

*Research*, 12(4). <https://doi.org/10.21522/tijar.2014.12.04.art004>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

*Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

<https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age:

Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

Farmer, S. M. (2002). *CREATIVE SELF-EFFICACY: ITS POTENTIAL*

*ANTECEDENTS AND RELATIONSHIP TO CREATIVE PERFORMANCE*.

45.

Fridayani, J. A., Istono, M., & Kusuma, S. E. (2024). SELF-EFFICACY TO

VOICE BEHAVIOR: THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE AND

ORGANIZATIONAL CULTURE. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains*

*Indonesia*, 15(02), 09–20. <https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.2.02>

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*

(P. P. Harto (Ed.); Edisi 8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). *EMPLOYEE LEARNING*

*ORIENTATION, TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, AND EMPLOYEE*

*CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE CREATIVE SELF-*

*EFFICACY*. 52(4), 765–778.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial*

*Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE

Publications.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.

Houtgraaf, G., & Borst, R. T. (2025). Does bureaucracy demotivate public servants? An assessment of psychological mechanisms and the moderating role of age. *Public Management Review*, 00(00), 1–25.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2504723>

Houtgraaf, G., Peter, |, Kruijen, M., & Van Thiel, S. (2021). *Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda*. <https://doi.org/10.1111/padm.12778>

Ip, E., Srivastava, R., Lentz, L., Jasinowski, S., & Anderson, G. S. (2025). Antecedents of Workplace Psychological Safety in Public Safety and Frontline Healthcare: A Scoping Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph22060820>

Jabbar, J. A., Haider, S., & Qureshi, M. U. (2023). Journal of Work and Organizational Psychology Moderated Mediation between High Performance Work Systems ( HPWS ) and Leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(3), 145–156.

Jin, H., & Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLoS ONE*, 19(10 October), 1–11.  
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306629>

Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical Leadership and Innovative Behavior:

- Mediating Role of Voice Behavior and Moderated Mediation Role of Psychological Safety. *Sustainability (Switzerland)*, 14(9).  
<https://doi.org/10.3390/su14095125>
- Li, T., & Tang, N. (2022). Inclusive Leadership and Innovative Performance: A Multi-Level Mediation Model of Psychological Safety. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.934831>
- Liang, J., Farh, C. I. C., & Farh, J.-L. (2012). *PSYCHOLOGICAL ANTECEDENTS OF PROMOTIVE AND PROHIBITIVE VOICE: A TWO-WAVE EXAMINATION*. 55(1), 71–92.
- Mafrukhah, I., & Ekowati, V. M. (2023). The Role of Job Satisfaction as Mediator The Effect of Competence and Self Efficacy on Employee Performance. *Iqtishoduna*, 9(2), 106–118. <https://doi.org/10.18860/iq.v20i1.21101>
- Mahdikhani, M., & Meena, P. (2024). The role of knowledge sharing and creative self-efficacy on the self-leadership and innovative work behavior relationship. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100591.  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100591>
- Morrison, E. W. (2011). *The Academy of Management Annals Employee Voice Behavior : Integration and Directions for Future Research*. October 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Human Resource Management Review Psychological safety : A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 1–15.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Nisa, A., Rofiaty, & Rohman, F. (2024). Work Expectations and Self-Efficacy on Intention to Apply: Does Personal Motivation Play a Role? *MEC-J (Management and Economics Journal)*. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v8i1.36400>
- Patil, R., Raheja, D. K., Nair, L., Deshpande, A., & Mittal, A. (2025). The Power of Psychological Safety: Investigating its Impact on Team Learning, Team Efficacy, and Team Productivity. *The Open Psychology Journal*, 16(1). <https://doi.org/10.2174/18743501-V16-230727-2023-36>
- Riyadh, M. T., & Humaid, S. bin A. bin. (2024). Tafsir Al-Mukhtashar Surat Al-Hujurat Ayat 11. In *TafsirWeb*. <https://tafsirweb.com/9781-surat-al-hujurat-ayat-11.html>
- Runco, M. A. (2004). *Key Words divergent thinking, ideation, originality, flexibility, domains of performance, implicit theories, problem finding*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141502>
- Rustiawan, I., Amory, J. D. S., & Kristanti, D. (2023). The Importance of Creativity in Human Resource Management to Achieve Effective Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 144–149. <https://doi.org/10.61100/adman.v1i3.63>
- Salsabila, D. R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Voice Behavior: A Systematic Literature Review – A Model of Antecedents and Outcomes. *Jurnal Ecodemica : Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 148–159. <https://doi.org/10.31294/eco.v7i1.14617>
- Sekete, N. K. (2024). *Gen Z expectations' influence on organisational culture*

*changethrough onboarding and retention.*

<https://repository.up.ac.za/items/067af867-261d-4030-800f-0856b0530e2c>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., & Grigore, A.-M. (2025). Exploring Gen Z Engagement: Key Factors Driving Involvement in Organisational Development Processes. *Economic Insights – Trends and Challenges*, 2025(1), 19–35. <https://doi.org/10.51865/eitc.2025.01.02>

Torfin, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy and Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>

Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>

Zhou, J., & George, J. M. (2001). *When Job Dissatisfaction Leads to Creativity : Encouraging the Expression of Voice Author ( s ): Jing Zhou and Jennifer M . George Source : The Academy of Management Journal , Aug ., 2001 , Vol . 44 , No . 4 ( Aug ., 2001 ), Published by : Academy of Mana. 44(4), 682–696.*

Zhou, X., Jin, L., Wang, Y., Liao, W., Yang, H., & Li, L. (2022). The Influence of Family Supportive Supervisor Behavior on Employee Creativity: The Mediating Roles of Psychological Capital and Positive Emotion. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.824840>

## **LAMPIRAN**

### **Lampiran 1 Biodata Peneliti**

#### **BIODATA PENELITIAN**

Nama lengkap : Hakim Abu Hanifah  
Tempat, tanggal lahir : Bogor, 25 September 2003  
Alamat : Grand Depok city Cluster Acacia Blok i no.2,  
Tirtajaya, Sukmajaya, Kota Depok, Jawa Barat,  
16412  
Alamat domisili : Jl. Raya Candi Vc No. 698c, Karang Besuki, Sukun,  
Kota Malang, Jawa Timur, 65149  
Telepon/HP : 082123702955  
E-mail : Hakimabu09@gmail.com

#### **Pendidikan Formal**

2007-2009 : RA Al-Ikhlas, Bogor  
2009-2015 : SDIT Daarul Fataa  
2015-2018 : MTS Darul Muttaqien  
2018-2021 : PKBM Hama  
2022-2026 : UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Lampiran 2 Lembar Kuisioner**

**Peran *Voice behaviour* dan *Creative self-efficacy* dalam Memediasi Pengaruh  
*Psychological safety* terhadap Kreativitas pegawai pada Direktorat Jenderal  
Pendidikan Islam Kementerian Agama**

Adapun kriteria responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pegawai pada Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama.

2. Memiliki pengalaman bekerja minimal 1 tahun.
3. Terlibat dalam aktivitas pekerjaan yang berkaitan dengan komunikasi, penyampaian ide, maupun penyelesaian pekerjaan dalam organisasi.
4. Bersedia mengisi kuesioner penelitian secara lengkap dan objektif.

1. Identitas

- a) Nama/Inisial
- b) Jenis Kelamin
- c) Usia
- d) Lama Bekerja

2. Petunjuk pengisian kuisoner

- a. Bacalah setiap pernyataan mengenai kreativitas pegawai dengan seksama sebelum memberikan jawaban.
- b. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Ragu-Ragu

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

3. Kuisoner

a) *Psychological Safety*

| No | Pertanyaan                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Saya merasa aman menyampaikan pendapat di tempat kerja.  |   |   |   |   |   |
| 2  | Saya tidak takut menyampaikan ide baru kepada atasan.    |   |   |   |   |   |
| 3  | Saya merasa nyaman berdiskusi dengan rekan kerja.        |   |   |   |   |   |
| 4  | Saya tidak khawatir melakukan kesalahan dalam pekerjaan. |   |   |   |   |   |

|    |                                                                      |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5  | Kesalahan kerja dipandang sebagai proses pembelajaran.               |  |  |  |  |  |
| 6  | Saya merasa nyaman meminta bantuan ketika mengalami kesulitan kerja. |  |  |  |  |  |
| 7  | Atasan menghargai pendapat yang saya sampaikan.                      |  |  |  |  |  |
| 8  | Ide dan masukan pegawai diterima dengan baik.                        |  |  |  |  |  |
| 9  | Hubungan antarpegawai di tempat kerja saling mendukung.              |  |  |  |  |  |
| 10 | Saya merasa diperlakukan dengan hormat di lingkungan kerja.          |  |  |  |  |  |

**b) Voice Behaviour**

| No | Pertanyaan                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Saya memberikan saran untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.         |   |   |   |   |   |
| 2  | Saya aktif menyampaikan usulan perbaikan kepada organisasi.          |   |   |   |   |   |
| 3  | Saya berani mengemukakan masalah yang terjadi di tempat kerja.       |   |   |   |   |   |
| 4  | Saya menyampaikan hambatan kerja kepada atasan.                      |   |   |   |   |   |
| 5  | Saya memberikan ide baru yang bermanfaat bagi organisasi.            |   |   |   |   |   |
| 6  | Saya mengusulkan cara kerja yang lebih efektif.                      |   |   |   |   |   |
| 7  | Saya menyampaikan kritik secara konstruktif terhadap prosedur kerja. |   |   |   |   |   |
| 8  | Saya berani mengoreksi prosedur yang kurang efektif.                 |   |   |   |   |   |
| 9  | Saya aktif berpartisipasi dalam diskusi organisasi.                  |   |   |   |   |   |
| 10 | Saya terlibat dalam pembahasan perubahan di tempat kerja.            |   |   |   |   |   |

**c) Creative self-efficacy**

| No | Pertanyaan                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Saya yakin mampu menghasilkan ide kreatif dalam pekerjaan. |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                     |  |  |  |  |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 2  | Saya percaya diri menciptakan gagasan baru untuk pekerjaan.                         |  |  |  |  |  |
| 3  | Saya yakin dapat menemukan solusi inovatif terhadap masalah kerja.                  |  |  |  |  |  |
| 4  | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang kreatif.                        |  |  |  |  |  |
| 5  | Saya berani mencoba pendekatan baru dalam bekerja.                                  |  |  |  |  |  |
| 6  | Saya percaya diri bereksperimen dengan metode kerja baru.                           |  |  |  |  |  |
| 7  | Saya tidak mudah menyerah ketika ide saya mengalami penolakan.                      |  |  |  |  |  |
| 8  | Saya tetap termotivasi untuk menghasilkan ide kreatif meskipun menghadapi hambatan. |  |  |  |  |  |
| 9  | Saya yakin ide yang saya miliki bernilai bagi organisasi.                           |  |  |  |  |  |
| 10 | Saya percaya dapat memberikan kontribusi kreatif bagi organisasi.                   |  |  |  |  |  |

**d) Kreativitas pegawai**

| No | Pertanyaan                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Saya mampu menghasilkan ide yang unik dalam pekerjaan.               |   |   |   |   |   |
| 2  | Saya sering menemukan cara kerja yang berbeda dari biasanya.         |   |   |   |   |   |
| 3  | Ide yang saya berikan bermanfaat bagi pekerjaan.                     |   |   |   |   |   |
| 4  | Gagasan yang saya sampaikan membantu meningkatkan efektivitas kerja. |   |   |   |   |   |
| 5  | Saya mampu menemukan solusi kreatif terhadap masalah pekerjaan.      |   |   |   |   |   |
| 6  | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan pendekatan inovatif.       |   |   |   |   |   |
| 7  | Saya mampu melihat masalah dari berbagai sudut pandang.              |   |   |   |   |   |
| 8  | Saya mudah menyesuaikan cara kerja dengan situasi yang berbeda.      |   |   |   |   |   |
| 9  | Saya memiliki inisiatif melakukan pembaruan dalam pekerjaan.         |   |   |   |   |   |
| 10 | Saya berani mencoba metode baru untuk meningkatkan kualitas kerja.   |   |   |   |   |   |

### Lampiran 3 Responden

#### *Psychological safety*

| x1.1.1 | x1.1.2 | x1.2.1 | x1.2.2 | x1.3.1 | x1.3.2 | x1.4.1 | x1.4.2 | x1.5.1 | x1.5.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 3      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 3      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 3      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 3      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 3      |
| 4      | 5      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 3      |
| 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 3      | 5      | 4      | 5      | 3      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 5      |
| 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 3      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |

### *Voice behaviour*

| z1.1.1 | z1.1.2 | z1.2.1 | z1.2.2 | z1.3.1 | z1.3.2 | z1.4.1 | z1.4.2 | z1.5.1 | z1.5.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2      | 1      | 1      | 2      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 3      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |

*Creative self-efficacy*

| z2.1.1 | z2.1.2 | z2.2.1 | z2.2.2 | z2.3.1 | z2.3.2 | z2.4.1 | z2.4.2 | z2.5.1 | z2.5.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 1      | 1      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |

### Kreativitas pegawai

| y1.1.1 | y1.1.2 | y1.2.1 | y1.2.2 | y1.3.1 | y1.3.2 | y1.4.1 | y1.4.2 | y1.5.1 | y1.5.2 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 3      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 3      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      |
| 4      | 3      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 3      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      |
| 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 5      | 4      | 4      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 4      | 4      | 3      | 4      |
| 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 3      | 4      | 4      |
| 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 5      | 5      |
| 4      | 5      | 4      | 3      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 3      |
| 4      | 4      | 5      | 4      | 5      | 4      | 5      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 4      | 5      | 3      | 4      | 5      | 4      | 5      | 3      | 4      |
| 4      | 5      | 5      | 5      | 4      | 5      | 3      | 5      | 4      | 5      |
| 4      | 5      | 5      | 4      | 4      | 5      | 5      | 3      | 5      | 5      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |

## Lampiran 4 Hasil Olah Data

### Outer Loadings

| Matrix |                 |                 |                |               |
|--------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
|        | Creative Sel... | Kreativitas ... | Psychologic... | Voice beha... |
| x1.1.1 |                 |                 | 0.736          |               |
| x1.1.2 |                 |                 | 0.753          |               |
| x1.2.1 |                 |                 | 0.709          |               |
| x1.2.2 |                 |                 | 0.718          |               |
| x1.3.1 |                 |                 | 0.729          |               |
| x1.3.2 |                 |                 | 0.718          |               |
| x1.4.1 |                 |                 | 0.723          |               |
| x1.4.2 |                 |                 | 0.712          |               |
| x1.5.1 |                 |                 | 0.759          |               |
| x1.5.2 |                 |                 | 0.714          |               |
| y1.1.1 |                 | 0.719           |                |               |
| y1.1.2 |                 | 0.735           |                |               |
| y1.2.1 |                 | 0.732           |                |               |
| y1.2.2 |                 | 0.704           |                |               |
| y1.3.1 |                 | 0.768           |                |               |
| y1.3.2 |                 | 0.703           |                |               |
| y1.4.1 |                 | 0.724           |                |               |
| y1.4.2 |                 | 0.702           |                |               |
| y1.5.1 |                 | 0.710           |                |               |
| y1.5.2 |                 | 0.785           |                |               |
| z1.1.1 |                 |                 |                | 0.756         |
| z1.1.2 |                 |                 |                | 0.720         |
| z1.2.1 |                 |                 |                | 0.735         |
| z1.2.2 |                 |                 |                | 0.725         |
| z1.3.1 |                 |                 |                | 0.752         |

|        |       |  |  |       |
|--------|-------|--|--|-------|
| z1.3.2 |       |  |  | 0.751 |
| z1.4.1 |       |  |  | 0.727 |
| z1.4.2 |       |  |  | 0.766 |
| z1.5.1 |       |  |  | 0.713 |
| z1.5.2 |       |  |  | 0.733 |
| z2.1.1 | 0.719 |  |  |       |
| z2.1.2 | 0.743 |  |  |       |
| z2.2.1 | 0.714 |  |  |       |
| z2.2.2 | 0.718 |  |  |       |
| z2.3.1 | 0.715 |  |  |       |
| z2.3.2 | 0.713 |  |  |       |
| z2.4.1 | 0.740 |  |  |       |
| z2.4.2 | 0.717 |  |  |       |
| z2.5.1 | 0.741 |  |  |       |
| z2.5.2 | 0.730 |  |  |       |

### Construct Reliability and Validity

| Matrix           | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
|                  | Cronbach's ...   | rho_A | Composite ...         | Average Va...                    |
| Creative Sel...  | 0.900            | 0.900 | 0.917                 | 0.526                            |
| Kreativitas P... | 0.902            | 0.902 | 0.919                 | 0.531                            |
| Psychologic...   | 0.901            | 0.901 | 0.918                 | 0.529                            |
| Voice behav...   | 0.907            | 0.908 | 0.923                 | 0.544                            |

### Collinearity Statistics (VIF)

| Outer VIF Values |       | Inner VIF Values |     |
|------------------|-------|------------------|-----|
|                  | VIF   |                  | VIF |
| x1.1.1           | 2.061 |                  |     |
| x1.1.2           | 2.130 |                  |     |
| x1.2.1           | 1.923 |                  |     |
| x1.2.2           | 1.880 |                  |     |
| x1.3.1           | 1.841 |                  |     |
| x1.3.2           | 1.984 |                  |     |
| x1.4.1           | 1.955 |                  |     |
| x1.4.2           | 1.857 |                  |     |
| x1.5.1           | 2.263 |                  |     |
| x1.5.2           | 1.968 |                  |     |
| y1.1.1           | 2.087 |                  |     |
| y1.1.2           | 1.964 |                  |     |
| y1.2.1           | 1.820 |                  |     |
| y1.2.2           | 1.752 |                  |     |
| y1.3.1           | 2.026 |                  |     |
| y1.3.2           | 1.886 |                  |     |
| y1.4.1           | 1.914 |                  |     |
| y1.4.2           | 1.877 |                  |     |
| y1.5.1           | 1.897 |                  |     |
| y1.5.2           | 2.159 |                  |     |
| z1.1.1           | 2.107 |                  |     |
| z1.1.2           | 2.181 |                  |     |
| z1.2.1           | 2.206 |                  |     |
| z1.2.2           | 1.982 |                  |     |
| z1.3.1           | 2.084 |                  |     |

|        |       |
|--------|-------|
| z1.3.2 | 2.166 |
| z1.4.1 | 2.168 |
| z1.4.2 | 2.377 |
| z1.5.1 | 1.923 |
| z1.5.2 | 1.971 |
| z2.1.1 | 2.029 |
| z2.1.2 | 2.356 |
| z2.2.1 | 1.988 |
| z2.2.2 | 2.003 |
| z2.3.1 | 1.996 |
| z2.3.2 | 2.049 |
| z2.4.1 | 2.117 |
| z2.4.2 | 2.000 |
| z2.5.1 | 2.319 |
| z2.5.2 | 1.986 |

 \*hakim.splsm

 PLS Algorithm (Run No. 2) 

### Path Coefficients

 Matrix

 Path Coefficients

|                  | Creative Sel... | Kreativitas ... | Psychologic... | Voice beha... |
|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| Creative Sel...  |                 | 0.022           |                |               |
| Kreativitas P... |                 |                 |                |               |
| Psychologic...   | 0.807           | 0.800           |                | 0.807         |
| Voice behav...   |                 | 0.169           |                |               |

### Specific Indirect Effects

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values |                | Confidence Intervals |               | Confidence Intervals Bi |          |
|---------------------------------|----------------|----------------------|---------------|-------------------------|----------|
|                                 | Original Sa... | Sample Me...         | Standard D... | T Statistics (...)      | P Values |
| Psychologic...                  | 0.017          | 0.054                | 0.110         | 0.158                   | 0.875    |
| Psychologic...                  | 0.136          | 0.157                | 0.106         | 1.281                   | 0.201    |

### Path Coefficients

| Mean, STDEV, T-Values, P-Values |                | Confidence Intervals |               | Confidence Intervals Bias Corrected |  | Samples  |  |
|---------------------------------|----------------|----------------------|---------------|-------------------------------------|--|----------|--|
|                                 | Original Sa... | Sample Me...         | Standard D... | T Statistics (...)                  |  | P Values |  |
| Creative Sel...                 | 0.022          | 0.060                | 0.124         | 0.175                               |  | 0.862    |  |
| Psychologic...                  | 0.807          | 0.796                | 0.108         | 7.471                               |  | 0.000    |  |
| Psychologic...                  | 0.800          | 0.739                | 0.177         | 4.510                               |  | 0.000    |  |
| Psychologic...                  | 0.807          | 0.794                | 0.107         | 7.531                               |  | 0.000    |  |
| Voice behav...                  | 0.169          | 0.189                | 0.112         | 1.509                               |  | 0.132    |  |

## Lampiran 5 Lembar Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zuraidah, M.S.A  
NIP : 197612102009122001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Hakim Abu Hanifah  
NIM : 220501110245  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **PERAN VOICE BEHAVIOUR DAN CREATIVE SELF-EFFICACY DALAM MEMEDIASI PENGARUH PSYCHOLOGICAL SAFETY TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM KEMENTERIAN AGAMA**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 25%             | 18%              | 13%         | 23%           |

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Juni 2026

UP2M



Zuraidah, M.S.A

## Lampiran 6 Rekap Bimbingan



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 220501110245  
Nama : Hakim Abu Hanifah  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Dr. Setiani, M.M  
Judul Skripsi : PERAN VOICE BEHAVIOUR DAN CREATIVE SELF-EFFICACY DALAM MEMEDIASI PENGARUH PSYCHOLOGICAL SAFETY TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI PADA DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN ISLAM KEMENTERIAN AGAMA

#### JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal          | Deskripsi                             | Tahun Akademik  | Status          |
|----|------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------|
| 1  | 16 Februari 2026 | Bimbingan pertama dan pengajuan judul | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 2  | 26 Februari 2026 | Bimbingan BAB 1                       | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 3  | 11 Maret 2026    | Bimbingan bab 2                       | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 4  | 20 April 2026    | Bimbingan revisi BAB 1 dan 2          | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 5  | 5 Mei 2026       | Bimbingan bab 1,2 dan 3               | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 6  | 26 Mei 2026      | Bimbingan pertanyaan kuisioner        | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 7  | 1 Juni 2026      | Bimbingan hasil olah data             | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |
| 8  | 5 Juni 2026      | Bimbingan Bab 4 dan acc skripsi       | Genap 2025/2026 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 5 Juni 2026  
Dosen Pembimbing



Dr. Setiani, M.M