



Ketika Insentif Memicu Persaingan: *Faultline*, *Machiavellianism*, dan Masa Depan Riset Kreativitas

Angelia Pribadi

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Janabadra, Yogyakarta, Indonesia

*Email Korespondensi: angeliapribadi@janabadra.ac.id

Diterima: 23-08-2028 | Disetujui: 28-08-2026 | Diterbitkan: 30-08-2026

ABSTRACT

Creativity and innovation are often used interchangeably, yet they differ conceptually and operationally. This paper presents a literature review that maps the distinction between creativity and innovation and examines how monetary and non-monetary incentives influence employee creative behavior. Highlighting evidence that both types of incentives can substitute for each other, but may also trigger competition among employees. To enrich the future research agenda, this research integrates the concept of faultlines-subgroup divisions based on attribute similarities-and Machiavellianism as a manipulative trait within the Dark Triad. The reviewer indicates that faultlines can intensify conflict and reduce knowledge sharing, while team-based incentives are more effective than individual incentives under high faultline condition. Conversely, Machiavellianism tend to relate negatively to innovative behavior, although in certain contexts it may foster creativity oriented toward personal gain. The article concludes by identifying dynamics, dan Machiavellianism traits in explaining creativity and innovation, and proposes directions for future empirical research in behavioral accounting and human resource management.

Keywords: Creativity; Innovation; Monetary Incentives; Non-Monetary Incentives; Faultlines; Machiavellianism

ABSTRAK

Kreativitas dan inovasi sering disamakan, padahal keduanya berbeda secara konseptual dan operasional. Artikel ini menyajikan tinjauan literatur yang memetakan perbedaan kreativitas dan inovasi, serta mengulas bagaimana insentif moneter dan non-moneter memengaruhi perilaku kreatif karyawan. Menyoroti temuan bahwa kedua jenis insentif dapat saling menggantikan, namun juga berpotensi memicu persaingan antar-karyawan. Untuk memperkaya agenda riset ke depan, riset ini mengintegrasikan konsep faultline-garis pemisah sub-kelompok berdasarkan kesamaan atribut-dan Machiavellianism sebagai sifat manipulatif dalam Dark Triad. Tinjauan ini menunjukkan bahwa faultline dapat memperkuat konflik dan mengurangi berbagi pengetahuan, sementara insentif tim lebih efektif dalam bandingannya dengan insentif individu dalam konteks faultline tinggi. Di sisi lain, Machiavellianism cenderung berhubungan negatif dengan perilaku inovatif, meskipun dalam situasi tertentu dapat mendorong kreativitas yang berorientasi pada keuntungan pribadi. Artikel ini menutup dengan mengidentifikasi celah penelitian, khususnya interaksi antara jenis insentif, dinamika faultline, dan sifat Machiavellianism dalam menjelaskan kreativitas dan inovasi, serta menawarkan arah riset empiris selanjutnya di bidang akuntansi keperilakuan dan manajemen sumber daya manusia.

Katakunci: Kreativitas; Inovasi; Insentif Moneter; Insentif non-moneter; Faultline; Machiavellianism

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Pribadi, A. (2026). Ketika Insentif Memicu Persaingan: Faultline, Machiavellianism, dan Masa Depan Riset Kreativitas. *Journal of Literature Review*, 2(2), 980-993. <https://doi.org/10.63822/evz6j416>

PENDAHULUAN

Bahasan ini bertujuan untuk menjelaskan beberapa materi yang terkait dengan kreativitas dan inovasi yang sering disamaartikan dalam istilah pemahaman. Kedua istilah tadi sebenarnya memiliki makna yang berbeda, namun mereka saling terkait satu sama lain. Oleh karena itu pada bahasan ini diulas beberapa pendapat para peneliti sekaligus dikaji beberapa penelitian yang telah menggunakan istilah keduanya, sehingga diharapkan akan terjadi pemahaman oleh pembaca bahwa kedua istilah tadi adalah berbeda.

Selain itu juga, pada bahasan ini akan diulas mengenai tinjauan literature yang memungkinkan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan topik yang serupa, namun memiliki kebaruan yang tinggi di bidang akademik. Sebut saja, bahasan yang akan dikenalkan pada bahasan ini adalah *faultline* yang diambil dari penelitian Tian et al. (2016) dan *Machiavialianism* pada bahasan artikel Young et al. (2016)). Kedua bahasan ini dapat dikenakan dalam bahasan kreativitas dan inovasi jika dikaitkan dengan kinerja individu seorang karyawan di perusahaan. Pembahasan setiap sub nya akan disajikan setelah ini.

Lubart (1990) menyebutkan bahwa banyak orang yang percaya bahwa seseorang itu dapat berkerasi di mana saja. Pada studi mengenai kreativitas menjelaskan bahwa kreativitas seseorang itu tidak dapat terjadi tanpa konteks yang jelas. Lingkungan secara fisik dan social dapat memicu kreativitas atau memadamkannya. Lubart (1990) kemudian menjelaskan bahwa kreativitas itu dapat dipahami sebagai kumpulan variabel-variabel seseorang (proses intelektual, pengetahuan, gaya intelektual, kepribadian, motivasi) dan variabel-variabel lingkungan (tatanan fisik, keadaan usaha, budaya).

Definisi kreativitas itu sendiri menurut Lubart (1990) merupakan proses yang menghasilkan sesuatu yang baru yang dapat diterima untuk dipertahankan atau bermanfaat atau memuaskan suatu kelompok di suatu titik waktu. Kreativitas juga dapat dipahami sebagai membuat sesuatu yang baru melalui keahlian yang imajinatif. Sedangkan menurut Oldham and Cummings (1996), mendefinisikan kinerja kreatif itu sebagai produk atau ide, atau prosedur yang memenuhi dua syarat yaitu, pertama, ide itu baru atau orisinal dan kedua, berpotensi relevan untuk atau bermanfaat bagi suatu organisasi.

Pada artikel yang dibahas oleh Camella (1966) menjelaskan bahwa kecerdikan itu bukan kreativitas. Permasalahan itu dapat dipecahkan tanpa kemampuan kreativitas dengan melakukan *trial* dan *error*, atau manipulasi mekanikal. Kreativitas melibatkan cara baru untuk memikirkan masalah lama. Karena ini merupakan proses mental yang rumit yang bisa memiliki atau tidak memiliki hasil yang nyata.

Miron et al. (2004) menyebutkan bahwa kreativitas itu tidak identik dengan inovasi. Inovasi itu ide-ide kreatif yang sukses diimplementasikan oleh suatu organisasi, sedangkan kreativitas itu factor dominan yang mana seseorang itu harus menunjukkan inisiatif tingkat tinggi untuk membawa gagasan atau ide ke tahap implementasi. Selanjutnya dijelaskan bahwa orang kreatif itu memiliki banyak ide, namun kadang memiliki tindak lanjut yang terbatas dan tidak memiliki inisiatif untuk melakukan upaya yang tepat untuk membantu agar ide-ide mereka dapat didengar dan dinilai. Pembahasan ide oleh Camella (1966) disebutkan bahwa ide itu merupakan sumber kreativitas. Kekuatan ide atas berbagai hal dan peristiwa berasal dari dua kualitas. Pertama, ide-ide itu merupakan titik poin yang menyajikan pandangan baru. Kedua, hanya terikat oleh pengetahuan dan imajinasi si pemikir, ide-ide tersebut memiliki fleksibilitas untuk diterapkan pada situasi yang sangat beragam.

Oleh Kwan et al. (2018) menjelaskan bahwa definisi dari kreativitas tidak menganggap bahwa ada norma universal untuk menilai kebaruan dan kegunaan. Originalitas suatu ide itu tergantung pada audiens; evaluasi kebaruan tergantung pada apa yang audiens sudah tau dan norma-norma yang telah diadopsi oleh

yang menyaksikan. Demikian juga dengan ide-ide kreatif itu diterima menjadi sesuatu yang pantas dan berharga dalam suatu konteks namun, dapat juga dinilai tidak berguna pada konteks lain.

Inovasi pada penelitian Scott and Bruce (1994) diterangkan bahwa inovasi itu memiliki makna berbeda dengan kreativitas. Kreativitas itu melakukan produksi yang baru dan ide yang bermanfaat, sedangkan inovasi itu dibuat atau diadopsi dari ide yang bermanfaat dan implementasi ide. Dijelaskan lagi bahwa inovasi itu juga mencakup adaptasi produk terhadap proses yang berasal dari luar organisasi.

Yuan and Woodman (2010) mendefinisikan perilaku inovatif itu sebagai niat karyawan untuk menerapkan ide-ide baru, produk, proses, dan prosedur pada peran kerja, unit kerja, atau organisasi. Contoh dari perilaku tersebut termasuk mencari teknologi baru, menyarankan cara-cara baru untuk mencapai tujuan, menerapkan metoda kerja baru dan menyelidiki serta menggambarkan sumber daya untuk mengimplementasikan ide-ide baru.

Perilaku kreatif menurut Yuan and Woodman (2010), dapat dipertimbangkan sebagai salah satu jenis perilaku inovatif. Karena, perilaku inovasi tidak hanya mencakup menghasilkan kebaruan ide itu sendiri, tetapi juga mengadopsi ide orang lain yang baru di organisasi atau unit kerja seseorang. Karyawan yang menikmati reputasi sebagai normative juga lebih cenderung menginternalisasi nilai inovasi dan lebih cenderung percaya perilaku inovatif itu akan menguntungkan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, reputasi itu sebagai konsep inovasi membangun diri sendiri.

Berbeda dengan penjelasan Collins (2017) dalam cakupan negara berkembang, pembahasan Inovasi bukan hanya pada ide yang bermanfaat serta kebaruan. Namun, telah membahas mengenai imitasi atas inovasi tersebut. Collins (2017) membahas bahwa sebagian besar penelitian mengenai imitasi dan inovasi itu hanya focus kepada negara maju dan menyelidiki apakah imitasi itu mempromosikan atau menghambat inovasi makro, industry dan intra tingkat perusahaan, dan efeknya terhadap pertumbuhan ekonomi. Dugaan Collins (2017) bahwa kebijakan perdagangan itu mempengaruhi keputusan inovasi dan imitasi pada perusahaan. Namun, hasil pengujian membuktikan bahwa kebijakan perdagangan itu tidak mempengaruhi keputusan seberapa banyak jumlah inovasi dan imitasi pada pabrik di negara berkembang. Bahkan disebutkan pula, inovasi dan imitasi itu saling melengkapi satu sama lain.

Miron et al. (2004) menjelaskan bahwa ketika pada bahasan inovasi antar negara, hal itu akan menyinggung nilai-nilai budaya yang memungkinkan terjadi pelanggaran aturan atas nilai budaya tersebut. Lebih lagi, jika suatu negara memberlakukan aturan yang ketat. Oleh karena itu, kelemahan inovasi ini mungkin bersaing dengan kepentingan yang memberikan nilai-nilai budaya yang mengedepankan kualitas dan efisiensi. Namun, Kwan et al. (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa budaya itu merupakan sumber inspirasi kreatif, dan budaya itu dapat memengaruhi cara seseorang untuk memahami kreativitas. Namun, di sisi lain, kreativitas dan inovasi itu dapat mengubah budaya. Dijelaskan kemudian, kreativitas itu merupakan blok pembangun inovasi yang di dalamnya terdapat ide-ide kreatif yang diterapkan. Inovasi dan pertumbuhan ekonomi itu saling terkait, namun seberapa kuat kaitannya tergantung pada jenis inovasi. Misalnya, hubungan pertumbuhan ekonomi dengan output pengetahuan, seperti paten dan merk dagang, lebih kuat dari itu dengan output kreatif, termasuk output dari industry kreatif (misalnya, seni visual, pertunjukan budaya, hiburan, film, dan penyiaran).

Oleh Oldham and Cummings (1996) menjelaskan bahwa kinerja kreatif itu mengacu kepada produk, ide, dan sebagainya yang diproduksi di tingkat individu, sedangkan inovasi itu mengacu kepada keberhasilan implementasi produk-produk ini di tingkat organisasi.

LANDASAN TEORITIS

Teori Motivasi Instrinsik-Ekstrinsik dan Kreativitas

Teori motivasi instrinsik-ekstrinsik menjelaskan bahwa kreativitas umumnya memerlukan dorongan instrinsik (minat, rasa tantangan, dan kepuasan dari tugas itu sendiri), sementara insentif ekstrinsik (misal: bonus, penghargaan) dapat memperkuat atau justru melemahkan kreativitas tergantung desainnya. Bukti empiris menunjukkan hasil yang beragam: sebagian studi menemukan insentif finansial besar atau skema tournament tidak meningkatkan orisinalitas ide, sementara studi lain melaporkan bonus kinerja justru meningkatkan output kreatif jika dikaitkan dengan kriteria yang jelas. Temuan ini konsisten dengan argumen bahwa insentif tidak “membunuh” kreativitas secara umum, tetapi efeknya bergantung pada transparansi ukuran kreativitas dan cara insentif dikaitkan dengan perilaku inovatif yang diinginkan.

Insentif non-moneter dalam konteks organisasi (misalnya: pengakuan, umpan balik, otonomi) seringkali berperan sebagai pengganti atau pelengkap insentif moneter, terutama ketika tujuannya membangun inovasi jangka panjang. Namun, ketergantungan pada reward finansial berisiko menggeser fokus karyawan ke pencapaian target individu, berpotensi menimbulkan friksi antar-unit dan mengurangi kolaborasi yang penting untuk inovasi.

Machiavellianism dan Perilaku Inovatif

Machiavellianism adalah salah satu sifat dalam “Dark Triad” yang ditandai oleh kecenderungan manipulatif, dingin secara emosional, dan berorientasi pada pencapaian tujuan pribadi dengan cara strategis. Machiavelli dalam konteks pekerjaan, mencakup upaya mempertahankan kekuasaan, taktik manajemen keras, dan perilaku manipulatif.

Bukti empiris menunjukkan bahwa machiavelli cenderung berhubungan negatif dengan perilaku inovatif yang dinilai supervisor, karena orientasi pada keuntungan diri dan manipulasi dapat mengurangi keterlibatan dalam proses inovasi yang kolaboratif dan berisiko. Namun, pada situasi tertentu, individu dengan machiavelli tinggi mungkin tetap menunjukkan kreativitas jika lingkungan kerja mendukung eksploitasi ide untuk keuntungan pribadi, meskipun kualitas dan implementasi ide tersebut bermasalah secara etis.

Teori Atribusi dan Respon terhadap Insentif

Teori Atribusi menjelaskan bagaimana individu menyimpulkan penyebab keberhasilan atau kegagalan (internal vs eksternal; kemampuan, usaha, kesulitan tugas, keberuntungan) dan bagaimana kesimpulan ini memengaruhi emosi serta perilaku selanjutnya Snead Jr et al. (2015); Byrne (1961). Dalam konteks insentif, karyawan dapat mengatribusi penolakan ide, target kinerja yang ketat, atau distribusi reward sebagai signal ketidakadilan atau ketidakpercayaan terhadap disposisi manajemen, yang pada gilirannya dapat memicu respons defensif, sabotase, atau perilaku Machiavellian (Christ, 2013; Snead Jr et al., 2015).

Teori atribusi juga membantu menjelaskan mengapa insentif yang sama dapat menghasilkan respon berbeda: karyawan dengan atribusi internal (misalnya. “Saya kurang mampu”) mungkin menurunkan usaha kreatif, sementara yang mengatribusikan pada faktor eksternal (misalnya. “sistem reward tidak adil”) mungkin mencari cara manipulatif untuk tetap mendapatkan insentif (Snead Jr et al., 2015).

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Review

Artikel ini menggunakan pendekatan literature review naratif untuk mensintesis temuan empiris dan konseptual terkait kreativitas, inovasi, insentif (moneter dan non-moneter), faultline, dan machiavellianism dalam konteks perilaku organisasi dan akuntansi keperilakuan. Review naratif dipilih karena tujuan utama adalah memberikan gambaran konseptual, mengidentifikasi celah penelitian, dan merumuskan agenda riset ke depan, bukan mengestimasi efek kuantitatif seperti pada systematic review atau meta analisis.

Strategi Pencarian Literatur

Literatur dikumpulkan melalui pencarian pada basis data akademik (misal. Google Scholar, Scopus, ScienceDirect, JSTOR) dengan kata kunci kombinasi: “creativity”, “innovation”, “monetary incentives”, “non-monetary incentives”, “faultline”, “Machiavellianism”, “behavioral accounting”, dan “employee innovative behavior”. Pencarian difokuskan pada artikel jurnal nasional dan internasional yang terbit antara tahun 1985-2025, dengan prioritas pada studi empiris, artikel teoritis utama dan review yang relevan dengan topik.

Proses Seleksi dan Ekstraksi Data

Proses seleksi dilakukan secara bertahap: (1) identifikasi awal berdasarkan judul dan abstrak, (2) penilaian kelayakan berdasarkan kriteria inklusi/ eksklusi, dan (3) ekstraksi informasi kunci dari artikel yang lolos (misal. Definisi konstruk, teori utama, desain penelitian, temuan utama, keterbatasan). Informasi ini kemudian disintesis secara tematik untuk membangun narasi review, mengidentifikasi pola temuan, kontradiksi, dan celah penelitian.

Kerangka Analisis dan Sintesis

Sintesis literatur disusun berdasarkan empat tema utama: (1) perbedaan dan keterkaitan kreativitas-inovasi, (2) peran insentif moneter dan non-moneter, (3) dinamika faultline dan konflik sub-kelompok, serta (4) pengaruh Machiavellianism terhadap perilaku inovatif. Setiap tema dianalisis dengan merujuk pada teori pendukung (misal. Teori motivasi, identitas sosial, atribusi, dark triad) dan bukti empiris yang relevan. Celah penelitian diidentifikasi berdasarkan inkonsistensi temuan, keterbatasan desain (misal. Objek individu vs kelompok), dan konteks yang belum banyak diteliti (misalnya. Faultline dalam akuntansi keperilakuan, interaksi insentif non-moneter dengan faultline).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pada penelitian Chen and Aryee (2007) membahas mengenai budaya yang nantinya akan dikaitkan dengan kreativitas dan inovasi di suatu negara. Penelitian ini menggunakan teori representasi diri. Teori ini mewakili model motivasi kerja yang mengevaluasi potensi dari teknik manajerial atau praktik lintas budaya. Asumsi model tersebut adalah bahwa individu mengatur sendiri perilaku dengan memproses informasi yang relevan dalam hal sejauh mana kontribusi harga diri dan kesejahteraannya. Dalam pengolahan diri informasi yang relevan, nilai-nilai budaya memainkan peran penting dalam menentukan implikasi praktik manajerial untuk konsep diri. Hal ini disebabkan oleh nilai-nilai budaya mendefinisikan apa yang dimaksud oleh orang

Ketika Insentif Memicu Persaingan: Faultline, Machiavellianism, dan Masa Depan Riset Kreativitas

(Pribadi.)

dalam masyarakat tertentu dan karenanya menyediakan kriteria untuk mengevaluasi praktik manajerial di sejauh mana mereka memuaskan diri sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh delegasi terhadap pekerjaan karyawan itu tidak terjadi secara langsung. Delegasi itu beroperasi melalui peningkatan konsep diri membangun diri berbasis harga diri organisasi dan status orang yang dipersepsikan. Konsep diri itu memotivasi karyawan untuk memiliki cara dan/ atau memiliki sikap yang konsisten dengan citra diri positif mereka. Namun pengaruh delegasi terhadap konsep-konsep diri ini bergantung pada orientasi nilai individu dari tradisi nasionalitas. Delegasi lebih efektif dalam meningkatkan konsep diri berbasis harga diri organisasi dan status seseorang yang dirasakan di antara pembagian lebih rendah daripada tradisionalitas yang lebih tinggi. Bagi perspektif manajerial, organisasi dan manajer harus meningkatkan rasa keagenan karyawan yang memiliki tradisi tinggi jika didelegasikan untuk meningkatkan konsep diri dan pada akhirnya bagi karyawan itu meningkatkan keefektifan organisasi.

Mengenai kreativitas yang dikaitkan dengan lintas negara, pada penelitian Kwan et al. (2018) dibahas bahwa keterkaitan norma-norma budaya dan kreativitas itu menunjukkan bahwa budaya Asia timur dan Barat memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk menyelaraskan konflik dan untuk mengkompromikan konflik dengan menemukan jalan tengahnya. Akibatnya, kelompok Asia timur ini lebih kecil kemungkinannya dari pada kelompok Barat untuk menuai manfaat kreatif dari pengalaman mereka mengenai paradox atau kontradiksi. Hal tersebut ditengarai oleh praktik penyelarasan konflik membuat orang tidak bersemangat untuk terlibat dalam pemikiran yang rumit integrative untuk meneliti ketegangan dan mencari sintesis yang memenuhi elemen yang bersaing secara bersamaan.

Pada konteks personal di pekerjaannya, Oldham and Cummings (1996) penelitian mengenai kreativitas ini memiliki variabel pengukuran kompleksitas pekerjaan yaitu kompleksitas pekerjaan yang menantang (ditandai dengan otonomi tingkat tinggi, variasi keterampilan, identitas, makna, dan umpan balik) diharapkan mendukung dan mendorong tingkat motivasi dan kreativitas yang lebih tinggi dari pada pekerjaan rutin yang relative sederhana. Ketika pekerjaan kompleks dan menantang, orang-orang cenderung senang dengan aktivitas kerja mereka dan tertarik menyelesaikan kegiatan ini tanpa adanya control atau kendala eksternal. Tingkat minat dan kegembiraan yang dihasilkan oleh desain pekerjaan saat itu diharapkan dapat menumbuhkan prestasi kreatif di tempat kerja. Selain itu, pekerjaan yang kompleks mungkin sebenarnya menuntut hasil kreatif dengan mendorong karyawan untuk focus secara bersamaan pada beberapa dimensi pekerjaan mereka, sedangkan pekerjaan rutin atau sangat sederhana dapat menghambat focus semacam itu. Selanjutnya, terdapat gaya pengawasan. Pengawasan yang mendukung karyawan diharapkan dapat meningkatkan prestasi kreatif. Ketika pengawasan itu mendukung, mereka menunjukkan kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan karyawan, mendorong mereka untuk menyampaikan keprihatinan mereka sendiri, memberikan umpan balik berupa informasi utama yang positif, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan karyawan. Sebaliknya, ketika pengawas mengendalikan, mereka memantau dengan cermat perilaku karyawan, membuat keputusan tanpa keterlibatan karyawan, memberikan umpan balik dengan cara yang mengendalikan, dan umumnya menekan karyawan untuk berfikir, merasakan, atau berperilaku dengan cara tertentu.

Scott and Bruce (1994) melakukan penelitian mengenai iklim yang terjadi di tempat kerja dapat mempengaruhi timbulnya inovasi yang dapat diintegrasikan secara berkelanjutan. Hal ini memiliki alasan bahwa iklim dapat menyalurkan dan mengarahkan perhatian dan kegiatan menuju inovasi. Inovasi dan kreativitas itu terkait dengan implementasi ide. Kreativitas terkait dengan kebaruan dan ide-ide yang

bermanfaat, sedangkan inovasi itu mengadopsi ide yang bermanfaat tersebut dan mengimplementasikannya. Dengan demikian, inovasi dipandang sebagai proses bertingkat dengan berbeda kegiatan dan perilaku individu yang berbeda pula pada setiap tahapannya. Pada penelitian ini, perilaku inovatif diperlakukan sebagai empat system yang berinteraksi yaitu individu, pemimpin, kelompok kerja dan iklim untuk inovasi.

Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa perilaku inovatif terkait dengan kualitas hubungan atasan-bawahan. Hubungan yang berkualitas tinggi dapat memberikan bawahan tingkat otonomi dan kebijakan yang diperlukan untuk munculnya inovasi. Selain itu, individu yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan mereka ditandai dengan tingkat dukungan, kepercayaan, dan otonomi yang tinggi itu mendukung inovasi dan menilai pasokan sumber daya menjadi tinggi. Selanjutnya, hasil di penelitian ini juga menunjukkan bahwa ekspektasi peran seorang supervisor itu dipengaruhi oleh perilaku inovatif individu dan mendukung adanya efek Pygmalion dalam konteks inovasi. Namun, efek ini hanya operatif teknis. Perilaku inovatif para insinyur dan ilmuwan tidak terpengaruh oleh ekspektasi peran manajer mereka.

Schreier et al. (2012) bukan lagi membahas mengenai inovasi yang dilakukan oleh karyawan perusahaan, namun sudah merambah kepada konsumen sebagai pengguna produk. Perusahaan memberikan diskusi kepada konsumen mereka terkait desain produk mereka yang diinginkan oleh konsumen. Pada studi ini menjelaskan bahwa desain produk ini melibatkan komunitas pengguna perusahaan dalam menciptakan produk baru untuk konsumen pasar.

Fenomena yang mendasari penelitian ini adalah pengguna tertentu mampu dan termotivasi untuk berinovasi dan bersedia berbagi ide dengan perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa desain umum oleh pengguna itu tidak berkurang, namun sebenarnya meningkatkan persepsi konsumen mengenai kemampuan inovasi perusahaan. Efek inovasi desain oleh pengguna ini mengarahkan ke hasil yang positif sehubungan dengan niat beli, kemauan untuk membayar, dan kemauan konsumen untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.

Burroughs et al. (2011) mengemukakan pada penelitiannya mengenai fasilitas yang diberikan oleh perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kreativitas dalam proses pengembangan produk baru. Mereka menjelaskan bahwa banyak perusahaan menawarkan program pelatihan kreativitas atau keduanya. Namun kreativitas terus menjadi konstruksi yang tidak dipahami dengan baik. Tampaknya banyak perusahaan belum menyadari bahwa imbalan ekstrinsik itu dapat memicu proses kreatif dengan tanpa mengurangi motivasi intrinsiknya. Oleh karena itu menurut Burroughs et al. (2011) efek dari imbalan itu dapat mendorong motivasi kreativitas jika ditawarkan bersamaan dengan pelatihan yang sesuai. Pelatihan itu menguatkan pengaruh imbalan tanpa merusak motivasi intrinsik. Manajer dapat meningkatkan efektivitas upaya kreatif karyawan dengan memanfaatkan kombinasi penggunaan insentif dan pelatihan.

Pada diskusi hasil penelitian tersebut dibahas bahwa hadiah/imbalan itu diyakini dapat mengikis kreativitas dengan mengurangi motivasi intrinsik (yaitu, bawaan minat seseorang pada tugas atau kegiatan untuk kepentingan dirinya sendiri). Secara intrinsik orang yang termotivasi sering digambarkan sebagai tenggelam dalam tugas dan mendapatkan kenikmatan dari tantangan itu. Sebaliknya, mereka yang mengalami intrinsik yang rendah, menemukan kegiatan yang membosankan. Karena kreativitas itu melelahkan secara mental dan seringkali membutuhkan upaya berkelanjutan. Motivasi intrinsik dianggap penting untuk proses ini.

Pemberian hadiah diyakini menyebabkan pergeseran interpretative dengan alasan orang tersebut terlibat aktivitas. Pada dasarnya, ketentuan hadiah menyebabkan tugas harus didefinisikan lebih sempit (sebagai sarana untuk tujuan ekstrinsik, bukan sebagai peluang untuk eksplorasi dan permainan kognitif). Karena kreativitas biasanya membutuhkan upaya berkelanjutan, maka hilangnya motivasi intrinsik ini diyakini lebih dari mengimbangi manfaat apapun.

Yuan and Woodman (2010) dalam penelitiannya bertujuan untuk menelaah bagaimana perilaku inovatif karyawan itu dapat dijelaskan oleh harapan bahwa perilaku itu memengaruhi kinerja pekerjaan dan gambaran di dalam organisasi mereka (risiko gambaran yang diharapkan dan gambaran keuntungan yang diharapkan). Secara khusus, karyawan yang berperilaku inovatif (misalnya, mengembangkan, mengadopsi, dan menerapkan ide-ide baru untuk produk dan metoda pekerjaan) merupakan asset penting yang memungkinkan suatu keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pada penelitian ini ditunjukkan bahwa harapan itu sebagai proses psikologi menengah yang dibentuk oleh kontekstual dan factor perbedaan individu, termasuk persepsi dukungan organisasi untuk inovasi, kualitas hubungan atasan, persyaratan pekerjaan untuk inovasi, reputasi karyawan sebagai ketidakpuasan individu dan inovatif dengan status quo.

Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pentingnya kinerja yang diharapkan dan gambaran untuk menjelaskan mengapa karyawan itu berinovasi di tempat kerja. Inovasi di tempat kerja itu sebagai hal yang mahal dan berisiko. Selanjutnya, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kedua proses yang berorientasi pada efisiensi dan social-politik memengaruhi inovasi individu dan bahwa kedua perspektif perlu diterapkan di dinamika inovasi di tempat kerja.

Pembahasan

Bahasan ini mengulas kembali penelitian yang dilakukan oleh Burroughs et al. (2011) yang mengungkapkan bahwa efek dari imbalan itu dapat mendorong motivasi kreativitas jika ditawarkan bersamaan dengan pelatihan yang sesuai. Pelatihan itu menguatkan pengaruh imbalan tanpa merusak motivasi intrinsik. Manajer dapat meningkatkan efektivitas upaya kreatif karyawan dengan memanfaatkan kombinasi penggunaan insentif dan pelatihan. Pada penelitian tersebut tidak dibahas secara eksplisit jenis imbalan yang diberikan sehingga dapat memotivasi karyawan untuk berperilaku kreativitas.

Lourenço (2016) menjelaskan mengenai insentif yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja mereka. Insentif tersebut dapat berupa insentif moneter, *feedback* dan penghargaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa insentif berupa penghargaan dapat menggantikan insentif moneter. Hal ini dapat menjelaskan bahwa untuk memotivasi karyawan, dapat dilakukan insentif atau imbalan baik berupa moneter maupun non-moneter. Kedua jenis imbalan tersebut dapat saling menggantikan.

Selanjutnya, pada penelitian Burroughs et al. (2011) juga tidak dibahas mengenai persaingan yang terjadi pada karyawan ketika mereka menginginkan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Materi mengenai *faultline* oleh Tian et al. (2016) serta konsep *Machiavellianism* oleh Young et al. (2016) akan menjelaskan bahwa manajer itu tidak harus menutup mata atas persaingan yang terjadi pada karyawan demi mendapatkan imbalan yang dijanjikan. Imbalan diharapkan meningkatkan kreativitas karyawan, namun untuk memperoleh imbalan itu sendiri, karyawan cenderung memiliki cara mereka untuk mendapatkannya.

Faultline dalam lingkungan organisasi pada dasarnya telah lama terjadi, namun belum ada bukti empiris yang mengemukakan kasus *faultline* dalam bahasan akuntansi keperilakuan khususnya sebelum

Tian et al. (2016) meskipun dalam bahasan psikologi *faultline* telah dikenalkan pada tahun 1985 oleh Turner. Bahasan *faultline* identik dengan pembentukan sub kelompok yang mana terbentuknya kelompok tersebut berdasarkan kesamaan (Byrne, 1961) baik dari segi kesamaan gender, religi, maupun kesetaraan usia. Namun, bahasan *faultline* akan menjadi isu yang menarik ketika masuk ke dalam wilayah kerja individu yang terdapat di dalam organisasi perusahaan. Tian et al. (2016) membahas mengenai konflik yang terjadi di dalam organisasi dalam kasus *faultline* dengan dikaitkan kepada usaha seseorang untuk memperoleh insentif. Namun, pada bahasan tersebut tidak dijelaskan bahwa konflik tersebut akan terjadi pada jenis insentif tertentu (yaitu moneter atau penghargaan) atau insentif yang dimaksud hanya insentif moneter saja. Sedangkan hasil penelitian Lourenço (2016) menunjukkan bahwa insentif berupa penghargaan dapat menggantikan insentif moneter. Selain itu, ketika individu sangat menginginkan insentif tersebut, rentan terjadi sabotase atas pekerjaan individu yang lain (misalnya, Hartmann and Schreck (2018) , sehingga dikhawatirkan komposisi sub kelompok yang dibentuk akibat adanya *faultline* itu dapat berubah, atau apakah individu yang tergabung secara *faultline* tersebut dapat berpindah ke komunitas yang baru untuk mendapatkan insentif yang dijanjikan oleh manajemen. Perpindahan sub kelompok tadi tidak lepas dari masalah internal yang melingkupinya. Hal itu bisa jadi tujuan individu yang tergabung di dalam kelompok tadi tidak lagi dapat terwujud seiring dengan berubahnya situasi di dalam kelompok tersebut. Jika membahas mengenai perpindahan tujuan, hal itu tidak lepas dari bahasan mengenai egoism seseorang yang menginginkan suatu keuntungan individunya ketika bergabung di kelompok tersebut.

Sedangkan istilah Machiavellianisme dalam artikel Young et al. (2016) dijelaskan bahwa Machiavellianisme itu digunakan untuk mendeskripsikan seseorang yang dingin, manipulative dan yang terlibat dalam taktik duplikat untuk mencapai tujuannya. Sehingga, seseorang yang memiliki Machiavellianisme yang tinggi itu mampu mempengaruhi orang lain dengan cara memanipulasi dan melakukan kebohongan untuk mencapai yang mereka inginkan.

Definisi *Faultline*

Istilah *faultline* dalam bahasan psikologi dapat dijelaskan oleh teori identitas social (Ashforth & Mael, 1989) dan teori ketertarikan yang sama (Byrne, 1961). Teori identitas social oleh Ashforth and Mael (1989) didefinisikan sebagai persepsi tunggal terhadap kelompok seseorang dan cenderung mengklasifikasikan diri mereka sendiri dan orang lain menjadi berbagai kategori social. Sedangkan teori ketertarikan yang sama oleh Byrne (1961) menjelaskan bahwa interaksi antar seorang itu merupakan fungsi sejauh mana imbalan penghargaan itu dihadirkan dalam interaksi mereka; boleh jadi, ketidaksukaan itu adalah bentuk dari fungsi imbal balik hukuman.

Pada artikel Tian et al. (2016), menyatakan bahwa penelitian mengenai *faultline* digunakan pertama kali oleh Turner pada tahun 1985 untuk bahasan psikologi. Sedangkan pembahasan *faultline* di ranah akuntansi pertama kali dilakukan oleh Tian et al. (2016). *Faultline* pada konteks penelitian Tian et al. (2016) berkaitan dengan pengambilan keputusan bisnis. *Faultline* oleh Lau and Murnighan (2005) membagi anggota kelompok berdasarkan satu atribut atau lebih. Misalnya, *faultline* gender membagi sub grup kelompok menjadi laki-laki dan perempuan.

Teori identitas social Ashforth and Mael (1989) dan teori ketertarikan yang sama Byrne (1961) keduanya, dapat menjelaskan terbentuknya *faultline* tersebut. Pada bahasan ini, teori identitas social menurut Ashforth and Mael (1989) merupakan persepsi tunggal terhadap kelompok seseorang. Ashforth and Mael (1989) mengemukakan bahwa menurut Tajfel dan Turner, seseorang cenderung mengklasifikasikan diri mereka

sendiri dan orang lain menjadi berbagai kategori social seperti keanggotaan organisasi, afiliasi keagamaan, jenis kelamin, dan kelompok umur. Namun, perlu dipahami bahwa identitas social itu dibentuk oleh identifikasi organisasi. Organisasi terbentuk dari individu-individu yang memiliki kesamaan yang telah disebutkan sebelumnya (misal, Ashforth and Mael (1989). Begitu interaksi itu dimulai, timbal balik penghargaan dan hukuman diusulkan sebagai factor penentu yang penting (Byrne, 1961).

Teori ketertarikan yang sama dijelaskan dalam penelitian Byrne (1961), bahwa interaksi antar seseorang itu merupakan fungsi sejauh mana imbalan penghargaan itu dihadirkan dalam interaksi mereka; boleh jadi ketidaksukaan itu adalah fungsi dari imbal balik hukuman. Pada kedua teori tersebut dapat menjelaskan bahwa *faultline* itu terbentuk dari hasil interaksi seseorang yang memiliki rasa kesamaan dalam diri mereka dengan orang lain dengan cara membandingkan antar diri mereka. Sehingga, atas kesamaan tersebut mereka memberikan kategori atas kumpulan orang-orang yang memiliki kesamaan tersebut.

Teori atribusi yang dijelaskan oleh Snead Jr et al. (2015) bahwa teori atribusi itu menunjukkan terdapat factor-faktor penyebab yang mengarahkan seseorang untuk memberikan alasan atau kesimpulan atas hasil dengan cara tertentu. Penyebab atau antedecedan yang dimaksudkan oleh Snead Jr et al. (2015) adalah informasi dan motivasi. Atribusi itu memiliki konsekuensi emosional pada individu yang mengalaminya. Sedangkan menurut Srivastava and Gosain (2020), teori atribusi itu menjelaskan fenomena social secara luas yang meliputi persepsi penyebab dan konsekuensi terhadap persepsi yang secara konseptual merangkul area tersebut. Christ (2013) menyebutkan bahwa teori atribusi dapat juga dihubungkan dengan signal yang ditunjukkan oleh seseorang sebagai akibat dari disposisi orang lain, dalam hal ini pihak manajemen perusahaan. Sehingga, ketika terdapat ambiguitas dari disposisi tersebut, maka karyawan akan memberikan signal ketidakpercayaan atas disposisi tersebut.

Atribusi sendiri oleh Snead Jr et al. (2015) merupakan kesimpulan sebab akibat dari suatu peristiwa atau hasil tertentu. Dimensi umum atribusi yang melibatkan terjadinya keberhasilan atau kegagalan adalah hal-hal atau penyebab yang terkait dengan factor yang terdapat di dalam diri seseorang (internal) atau ke lingkungan (eksternal). Beberapa factor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan pencapaian hasil antara lain kemampuan, usaha, kesulitan tugas, dan keberuntungan. Kemampuan adalah karakteristik seseorang yang menggambarkan tugasnya terkait kemampuan. Usaha adalah karakteristik pribadi yang terkait dengan tingkat kegigihan yang dibawa seseorang untuk memikul tugas tertentu. Kesulitan tugas mengacu kepada karakteristik lingkungan yang terkait dengan penyelesaian tugas, sedangkan keberuntungan terkait dengan pengaruh kondisi lingkungan (peluang) acak.

Machiavialianism

Jika membahas mengenai Machiavialianisme, tidak lepas dari pembahasan mengenai *The Dark Triad* yang dalam bahasan psikologi oleh Young et al. (2016) itu terdiri dari psikopat, narsisme, dan machiavialienisme. Psikopat adalah individu yang memiliki sedikit emosi, empati, atau rasa malu dan cenderung amoral, antisosial, dan rentan terhadap kekerasan. Pada tingkat subklinis, psikopat ditandai oleh keinginan impulsive untuk memuaskan diri sendiri dengan mengorbankan orang lain, dengan sedikit atau tanpa memperhatikan efek bahaya dari tindakan seseorang pada orang lain. Subklinis tersebut dengan cara mencari sensasi dengan tingkat kecemasan yang sangat tinggi.

Narsisme paling kuat terkait dengan psikopat, namun korelasinya dengan Machiavialianisme juga signifikan. Beberapa orang yang memiliki perilaku narsis itu memiliki perasaan yang kuat akan hak dan

kurangnya empati, yang dapat menciptakan perilaku antisosial dan destruktif. Bentuk narsisme yang lebih agresif itu sulit dibedakan dari psikopat. Machiavellianisme itu sendiri digunakan untuk menjelaskan seseorang yang dingin, manipulative dan memiliki taktik duplikat untuk mencapai tujuannya. Seseorang yang memiliki level Machiavelli yang tinggi akan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, namun dengan menggunakan kekuatannya untuk membohongi, manipulasi dan persuasi. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi pemimpin dan menggunakan berbagai cara untuk mencapai tujuannya.

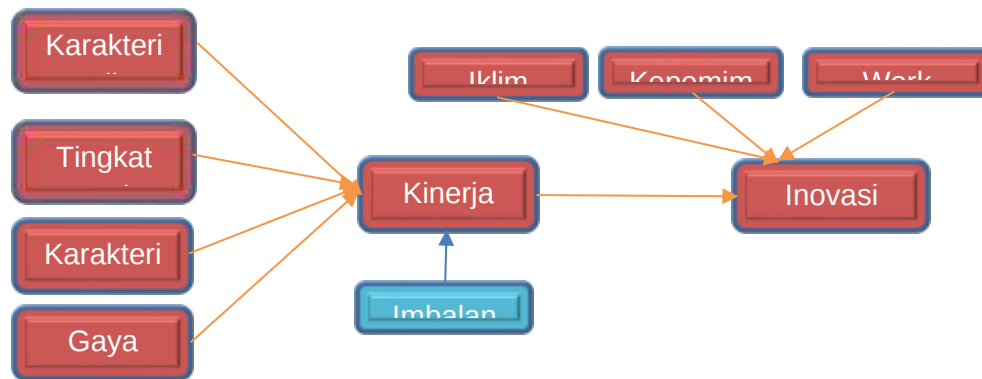
Pada penelitian ini *faultline* dapat diasumsikan terjadi sabotase di dalamnya ketika salah satu anggota sub kelompok *faultline* tersebut terdesak oleh target kinerja yang diberikan oleh manajer. Target kinerja yang diberikan oleh manajer merupakan stimulus yang menimbulkan reaksi emosi terhadap diri seseorang, sehingga seseorang cenderung berperilaku Machiavelli yang salah satunya diwujudkan dengan cara *faultline*. Hal ini dapat dijelaskan oleh teori atribusi yang dibahas di dalam penelitian Snead Jr et al. (2015) yang mengungkapkan bahwa seseorang itu memiliki alasan masing-masing ketika melakukan suatu tindakan. Sabotase yang terjadi itu didukung oleh Hartmann and Schreck (2018) yang mengungkapkan bahwa seseorang itu akan memperjuangkan kepentingan dirinya.

Pada penelitian ini, *faultline* yang terjadi di dalam organisasi diasumsikan dapat bertukar anggota, bahkan dapat membentuk sub kelompok yang baru, meskipun sub kelompok lama masih terbentuk. Hasil penelitian Tian et al. (2016) menyebutkan bahwa insentif dapat meningkatkan usaha yang lebih ketika terjadi konflik *faultline* itu tinggi ketimbang yang rendah. Insentif dapat membuat persaingan antar sub kelompok karena mereka masing-masing ingin mendapatkan insentif berupa bonus dari manajer mereka. Namun, pada penelitian ini tidak dijelaskan bahwa jika insentif yang diperoleh itu berupa penghargaan, apakah sub kelompok tadi akan bersaing untuk mendapatkan insentif tersebut.

Lourenço (2016) menjelaskan mengenai insentif yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja mereka. Insentif tersebut dapat berupa insentif moneter, *feedback* dan penghargaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berupa penghargaan dapat menggantikan insentif moneter. Namun, pada penelitian ini menggunakan objek individu, bukan sub kelompok seperti yang dilakukan oleh Tian et al. (2016). Selain itu, Mehta et al. (2017) menjelaskan bahwa insentif moneter dan insentif penghargaan social itu berbeda tujuan. Insentif moneter itu merupakan hasil dari pengukuran kinerja atas penyelesaian tugas yang diberikan. Sedangkan insentif penghargaan social itu hanya merupakan hasil dari penilaian parameter dan tugas-tugas social. Namun, sekali lagi, pada penelitian ini tidak dijelaskan jika terdapat *faultline* dalam organisasi apakah insentif tersebut dapat memengaruhi perubahan komposisi dalam sub kelompok tersebut.

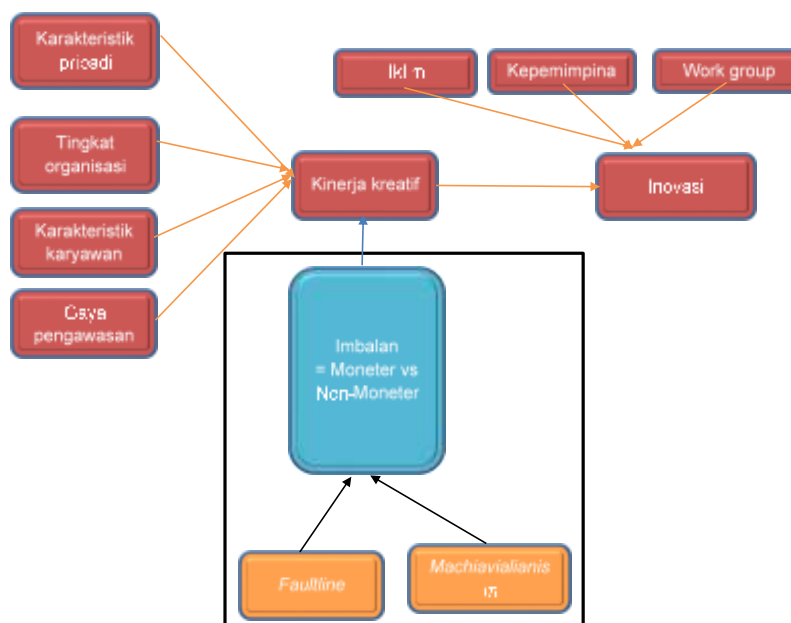
KESIMPULAN

Secara keseluruhan bahasan mengenai kreativitas dan inovasi itu adalah membahas ide-ide yang memiliki kebaruan, dan dapat diimplementasikan di tingkat organisasi. Namun, bahasan penelitian yang berkaitan dengan kreativitas dan inovasi itu telah merambah kepada lintas budaya, dan juga pendongkrak motivasi kreativitas dapat dilakukan perusahaan melalui pemberian imbalan bersamaan dengan pelatihan kreativitas bagi karyawan perusahaan. Berikut gambaran garis besar bahasan yang dipaparkan sebelum diberikan tambahan mengenai kemungkinan penelitian di masa depan.



Gambar 1. Peta riset masa depan

Namun, perlu diperhatikan bahwa variabel imbalan yang ditawarkan pada penelitian Burroughs et al. (2011) itu tidak jelas mengungkapkan imbalan yang diberikan berupa imbalan moneter atau non-moneter seperti yang diungkapkan di penelitian Lourenço (2016). Selain itu, motivasi untuk mendapatkan imbalan itu juga harus diperhatikan bahwa ada persaingan antar karyawan di dalamnya untuk mendapatkan imbalan tadi. Pada bahasan materi itu telah dibahas yaitu mengenai *faultline* yang menjelaskan bahwa seseorang itu akan membentuk komunitasnya sendiri sesuai dengan keadaannya, demi untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga mereka akan membentuk kelompok mereka baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Konsep yang ditawarkan berikutnya adalah *Machiavialianism* yang mengungkapkan seseorang itu demi untuk mendapatkan imbalan rela melakukan apapun. Meskipun yang dilakukannya itu melanggar aturan. Berikut gambaran konsep penelitian setelah ditawarkan tiga konsep tambahan.



Gambar 2. Peta riset masa depan dengan tambahan variabel

DAFTAR PUSTAKA

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Burroughs, J. E., Dahl, D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay, A., & Gorn, G. J. (2011). Facilitating and rewarding creativity during new product development. *Journal of Marketing*, 75(4), 53-67.
- Byrne, D. (1961). Interpersonal attraction and attitude similarity. *The journal of abnormal and social psychology*, 62(3), 713.
- Camella, T. (1966). What Makes Creative People Different? *Management Review*, 55(7), 46.
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *The Academy of Management Journal*, 226-238.
- Christ, M. H. (2013). An experimental investigation of the interactions among intentions, reciprocity, and control. *Journal of Management Accounting Research*, 25(1), 169-197.
- Collins, T. (2017). Innovation and imitation: substitutes or complements? *Applied Economics Letters*, 24(12), 863-867.
- Hartmann, F., & Schreck, P. (2018). Rankings, performance, and sabotage: The moderating effects of target setting. *European Accounting Review*, 27(2), 363-382.
- [Record #467 is using a reference type undefined in this output style.]
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843943>
- Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition—Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297. <https://doi.org/10.2308/accr-51148>
- Lubart, T. I. (1990). Creativity and cross-cultural variation. *International Journal of Psychology*, 25(1), 39-59.
- Mehta, R., Dahl, D. W., & Zhu, R. (2017). Social-recognition versus financial incentives? Exploring the effects of creativity-contingent external rewards on creative performance. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 536-553.
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of organizational behavior*, 25(2), 175-199.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Schreier, M., Fuchs, C., & Dahl, D. W. (2012). The innovation effect of user design: Exploring consumers' innovation perceptions of firms selling products designed by users. *Journal of Marketing*, 76(5), 18-32.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Snead Jr, K. C., Magal, S. R., Christensen, L. F., & Ndede-Amadi, A. A. (2015). Attribution theory: a theoretical framework for understanding information systems success. *Systemic Practice and Action Research*, 28(3), 273-288.
- Srivastava, M., & Gosain, A. (2020). Impact of service failure attributions on dissatisfaction: revisiting attribution theory. *Journal of Management Research*, 20(2), 99-112. <https://managementresearch.co.in/download/impact-of-service-failure-attributions-on-dissatisfaction-revisiting-attribution-theory/>
- Tian, Y., Tuttle, B. M., & Xu, Y. (2016). Using incentives to overcome the negative effects of faultline conflict on individual effort. *Behavioral Research in Accounting*, 28(1), 67-81. <https://doi.org/10.2308/bria-51147>

- Young, S. M., Du, F., Dworkis, K. K., & Olsen, K. J. (2016). It's all about all of us: The rise of narcissism and its implications for management control system research. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 39-55.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.