

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan  
Transaksional Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan  
Psikologis sebagai Variabel Pemediasi

**SKRIPSI**



Oleh:

Nama : Aldi Ramadhani  
NIM : 16311307  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional  
Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai  
Variabel Pemediasi

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai  
derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan  
Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Aldi Ramadhani

No. Mahasiswa : 16311307

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2020**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di sebuah perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima hukuman/sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 18 Juni 2020

Penulis  
  
(Aidi Kamadhani)

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional  
Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai  
Variabel Pemediasi

SKRIPSI

Diajukan Oleh :

Nama : Aldi Ramadhani

No. Mahasiswa : 16311307

Yogyakarta, 17 Juni 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



(Handrio Adhi Pradana, S.E.,M.Sc.)

## **BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

### **BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSAKSIONAL TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN PEMBERDAYAAN  
PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

Disusun Oleh : **ALDI RAMADHANI**

Nomor Mahasiswa : **16311307**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 27 Juli 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Handrio Adhi Pradana,,S.E., M.Sc.

Penguji : Achmad Sobirin,Drs.,M.B.A., Ph.D., Ak.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.



**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

*Bismillahirrahmannirrahim*

Pada Semester **Genap 2019/2020** hari, tanggal: **Senin, 27 Juli 2020** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir/Skripsi yang disusun oleh:

Nama : **ALDI RAMADHANI**  
No. Mahasiswa : **16311307**  
Judul Tugas Akhir : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**  
Pembimbing : **Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc.**  
Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir/Skripsi tersebut dinyatakan:

- 1. Lulus Ujian Tugas Akhir \*)**
  - a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
  - b. Tugas Akhir perlu direvisi
- 2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~**

Nilai : **A**  
Referensi : **Layak/Tidak Layak \*) ditampilkan di Perpustakaan**  
Tim Penguji  
Ketua Tim : **Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.**  
Anggota Tim : **Handrio Adhi Pradana, S.E., M.Sc.**



Yogyakarta, 27 Juli 2020  
Ketua Program Studi Manajemen

**Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.**

Keterangan:  
\*) *Coret yang tidak perlu*  
- *Bagi yang lulus Ujian Tugas Akhir dan Komprehensif, segera konfirmasi ke Divisi Akademik*

## MOTTO

*Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan memudahkan baginya jalan menuju surga..*

*(HR. Muslim, no. 2699)*

*Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan, Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.*

*(Q.S Al-Insyirah: 5-8)*

*Sesungguhnya Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri*

*(Q.S Ar Ra'd: 11)*



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah* rabbil'alaamin, Puji syukur kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu memberikan limpahan kenikmatan, rahmat, taufik, serta Hidayah-Nya dan Shalawat serta salam kepada junjungan kita, Nabi Muhammad Shallahu'alaihi Wa Salam.

Saya persembahkan tugas akhir/ skripsi ini dengan mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Ibu tercinta, tersayang, dan terkasih yang selalu memberikan semangat dan segala dukungan. Terima kasih untuk kasih sayang yang tidak terbatas, terima kasih atas segala nasihat, terima kasih atas segala pengingat untuk menjadi pribadi yang baik, terima kasih telah membuat keajaiban menjadi nyata dalam hidup ini.
2. Ayah terhebat yang tidak pernah menyerah dalam keadaan apa pun itu, terima kasih telah memperjuangkan dan mengerahkan segala upaya dan kerja keras sehingga memenuhi cita-citamu untuk mengantarkan anaknya mengenyam pendidikan tinggi.
3. Kakak tersayang, mas Armand yang selalu berbaik hati membantu jika saya mengalami kesulitan.
4. Kekasih tersayang beserta keluarga, Awanda Maulidia dan keluarga terima kasih atas segala dukungan, semangat, dan kepercayaan yang telah diberikan kepada saya untuk terus berjuang. Terima kasih atas segala perhatian yang diberikan kepada saya, terima kasih telah membuat saya

menjadi pribadi yang lebih baik, dan terima kasih atas semua cinta yang telah diberikan.

5. Sahabat perjuangan tersayang, Andre, Abdul, Faiq, Ilham, dan Ramli.  
Terima kasih atas segala dukungan dan kisah yang diberikan sehingga pengalaman rantau di Yogyakarta semakin berkesan dan penuh cerita.
6. Manajer Marcomm FBE UII, Bapak Baziedy Aditya Darmawan. Terima kasih atas segala nasihat dan pengalaman. Pelajaran dan pengalaman tak terlupakan yang diberikan sangat berkesan bagi saya.
7. Divisi *Creative Project and Strategy Development* Marcomm FBE UII 2019-2020, Adel, Fara, Bila, Adin, Rafli, dan Anita. Terima kasih atas segala perjuangan kita bersama walaupun hanya satu tahun namun semua itu sangat berkesan. Terima kasih juga atas segala cerita dan drama yang telah kita lalui bersama.
8. Divisi *Human Resources Development* Marcomm FE UII 2018-2019, Ardy, Erfin, dan Desty. Terima kasih atas segala pelajaran yang telah diberikan dalam menghadapi manusia, walaupun terkadang kita jadi pusing sendiri menyatukan pikiran 40 orang memang tidaklah mudah.
9. Divisi *Marketing Research and Program Evaluation* Marcomm FE UII 2017-2018, Arlin, Prasita, Dinda, dan Tami. Terima kasih atas pengalaman pertama saya melakukan pekerjaan yang tidak pernah terbayang sebelumnya. Khususnya kepada mba Arlin yang telah mengayomi dengan penuh sabar dan ikhlas.

10. Teman-teman Marcomm FBE UII tahun 2017 hingga 2020. Terima kasih atas semua cerita, pengalaman, dan kisah yang diberikan. Banyak pelajaran yang telah saya dapat karena bisa bergabung dalam tim kerja yang menurut saya sangat berkontribusi banyak dalam perjalanan saya mencari ilmu, pengalaman, dan relasi.



## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarokatuh.*

*Alhamdulillah* *rabbil'alaamin*, Puji syukur kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang selalu memberikan limpahan kenikmatan, rahmat, taufik, serta Hidayah-Nya dan Shalawat serta salam kepada junjungan kita, Nabi Muhammad *Shallahu'alaihi Wa Salam*, sehingga penulis dapat Menyusun dan menyelesaikan tugas akhir/ skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi”. Tugas akhir/ skripsi ini disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Selama penulis menyusun dan menyelesaikan tugas akhir/ skripsi tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Atas dukungan dan bantuan beberapa pihak, penulis dapat Menyusun tugas akhir/ skripsi sampai dengan selesai, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Orang tua penulis, Ibu dan Ayah terima kasih atas dukungan, bimbingan, doa, nasihat, motivasi serta kasih sayang yang tidak terbatas sehingga penulis senantiasa semangat dalam menyusun penelitian ini.
2. Dosen Pembimbing skripsi Bapak Handrio Adhi Pradana, S.E, M.Sc. yang telah memberikan kesempatan, waktu, tenaga, dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan dan menyempurnakan penelitian ini.

3. Seluruh responden penelitian dari 78 perusahaan yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini dengan sebenar-benarnya.
4. Seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama menempuh studi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
5. Teman-teman mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang tidak bisa disebutkan oleh penulis satu per satu yang telah memberikan semangat, doa, dan dukungannya.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tugas akhir/ skripsi.

Semoga kebaikan semua pihak yang telah mendukung penulis selama melakukan penelitian dan penyusunan tugas akhir/ skripsi dibalas oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*.

Penulis sangat menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dalam penulisan tugas akhir/ skripsi sehingga masih membutuhkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penulisan tugas akhir/ skripsi ini. Penulis berharap tugas akhir/ skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wa Barakatuh*

Yogyakarta, 13 Juni 2020

Penulis,

Aldi Ramadhani

## DAFTAR ISI

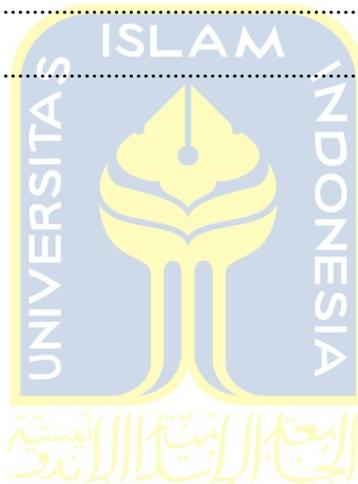
Halaman Sampul.....	i
Halaman Judul .....	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme .....	iii
Berita Acara Ujian Tugas Akhir/Skripsi .....	v
Motto.....	vii
Halaman Persembahan.....	viii
Kata Pengantar .....	xi
Daftar Isi .....	xiii
Daftar Tabel .....	xviii
Daftar Gambar .....	xxi
Abstrak.....	xxii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
Latar Belakang.....	1
Rumusan Masalah.....	5
Tujuan Penelitian.....	6
Manfaat Penelitian.....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
Penelitian Terdahulu .....	9
Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan .....	9
Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan .....	15
Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis.....	23
Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis .....	29

Pengaruh variabel pemberdayaan psikologis terhadap pemberdayaan kreativitas karyawan .....	35
Landasan Teori.....	46
Kepemimpinan.....	46
Kepemimpinan Transformasional.....	52
Kepemimpinan Transaksional.....	55
Pemberdayaan Psikologis .....	58
Kreativitas Karyawan.....	62
Hubungan Antar Variabel .....	65
Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kreativitas Karyawan .....	65
Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Kreativitas Karyawan .....	66
Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis dengan Kreativitas Karyawan. .....	67
Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Pemberdayaan Psikologis.....	68
Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Pemberdayaan Psikologis.....	69
Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis .....	70
Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis .....	70
Kerangka Pemikiran Penelitian .....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>74</b>
Pendekatan Penelitian .....	74
Lokasi Penelitian.....	74
Identifikasi Variabel Penelitian.....	74
Variabel Independen .....	74

Variabel Dependen.....	75
Variabel Pemediasi .....	75
Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	75
Kepemimpinan Transformasional.....	75
Kepemimpinan Transaksional.....	77
Pemberdayaan Psikologis .....	77
Kreativitas Karyawan.....	78
Populasi dan Sampel Penelitian .....	78
Populasi.....	78
Sampel.....	78
Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data.....	79
Jenis Data .....	79
Teknik Pengumpulan Data.....	79
Uji Instrumen Penelitian .....	80
Uji Validitas .....	80
Uji Reliabilitas .....	81
Metode Analisis Data.....	81
Analisis Statistik Deskriptif .....	82
Uji Asumsi Klasik.....	82
Analisis Regresi Linier Berganda .....	84
Analisis Baron dan Kenny .....	88
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>92</b>
Gambaran Umum Objek Penelitian .....	92
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	92
Hasil Uji Validitas Instrumen.....	92
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	96
Hasil Analisis Deskriptif .....	97

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	110
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional....	111
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional.....	114
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologis .....	117
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kreativitas Karyawan.....	119
Analisis Kuantitatif .....	121
Uji Asumsi Klasik.....	121
Uji Normalitas.....	121
Uji Multikolinearitas .....	122
Uji Heteroskedastisitas.....	123
Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik .....	124
Analisis Regresi Linier Berganda .....	125
Analisis Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan.....	125
Analisis Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan .....	129
Analisis Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	132
Analisis Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	135
Analisis Baron dan Kenny .....	138
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	143
Pembahasan.....	144
Pembahasan Data Deskriptif .....	145
Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	146
Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan 146	
Pengaruh Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan ...	148

Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	148
Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	149
Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis Secara Parsial.....	150
Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis Secara Parsial.....	151
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	153
Kesimpulan.....	153
Saran.....	154
DAFTAR PUSTAKA.....	156
LAMPIRAN.....	164



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan.....	11
Tabel 2.2 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan.....	18
Tabel 2.3 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	25
Tabel 2.4 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	31
Tabel 2.5 Review Jurnal Penelitian Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan.....	37
Tabel 2.6 Rujukan Teori Kepemimpinan Transformasional.....	40
Tabel 2.7 Rujukan Teori Kepemimpinan Transaksional.....	42
Tabel 2.8 Rujukan Teori Pemberdayaan Psikologis .....	43
Tabel 2.9 Rujukan Teori Kreativitas Karyawan.....	44
Tabel 3.1 Skala Likert.....	80
Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel.....	93
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas.....	93
Tabel 4.3 <i>Rotated Component Matrix</i> .....	94
Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	96
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	97
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	98
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	100
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan.....	102
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan.....	104
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	105
Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan per Bulan .....	107
Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan .....	108

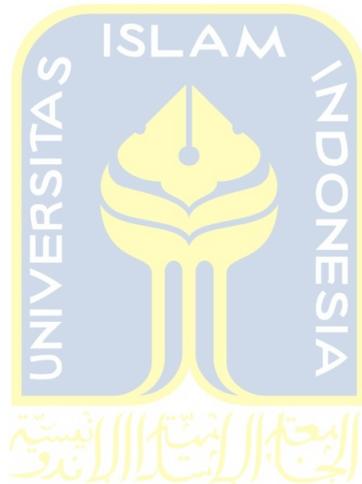
Tabel 4.13 Interval Penilaian untuk Variabel Penelitian.....	110
Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ).....	111
Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) .....	115
Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Pemberdayaan Psikologis (Z).....	117
Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Kreativitas Karyawan (Y).....	119
Tabel 4.18 Rekapitulasi Deskriptif Variabel Penelitian.....	121
Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas .....	122
Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas.....	123
Tabel 4.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	124
Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik.....	124
Tabel 4.23 Hasil Regresi Linier Berganda Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan .....	125
Tabel 4.24 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan.....	128
Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan .....	129
Tabel 4.26 Hasil Regresi Sederhana Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan .....	130
Tabel 4.27 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan.....	132
Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	132
Tabel 4.29 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	134
Tabel 4.30 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	135
Tabel 4.31 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis.....	136

Tabel 4.32 Hasil Uji F Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	137
Tabel 4.33 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	138
Tabel 4.34 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan .....	139
Tabel 4.35 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	139
Tabel 4.36 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan .....	140
Tabel 4.37 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan .....	141
Tabel 4.38 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis .....	142
Tabel 4.39 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan .....	142



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	98
Gambar 4.2 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	99
Gambar 4.3 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	101
Gambar 4.5 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan .....	104
Gambar 4.6 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	106
Gambar 4.7 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan per Bulan.....	108
Gambar 3.1 Model Analisis Mediasi.....	89



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan data primer dalam pengambilan data yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 157 responden yang bekerja di 78 perusahaan yang berbeda dengan contoh kategori industrinya antara lain industri bidang jasa, manufaktur, instansi pendidikan, dan perbankan. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan *software SPSS 25* dalam mengolah data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Pemberdayaan psikologis berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan.

Kata kunci: kreativitas karyawan, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu faktor esensial guna meningkatkan dan mempertahankan kinerja sebuah organisasi. Tingginya kualitas dan kapabilitas SDM dalam sebuah organisasi merupakan kunci keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara global. Menurut Armstrong (2012) sumber daya yang utama dalam sebuah organisasi adalah manusia. Organisasi perlu memastikan bahwa anggotanya adalah orang yang bertalenta dan memiliki keunggulan kompetitif untuk memenangkan persaingan.

Menurut Rubera dan Kirca dalam Khalili A (2016) banyak faktor yang menuntun organisasi untuk memenangkan persaingan salah satu di antaranya ialah kreativitas karyawan. Menurut Rhodes (1961) kreativitas merupakan kapabilitas untuk menciptakan sesuatu hal baru ataupun melihat hubungan yang baru di antara unsur yang sudah ada. Inovasi dalam organisasi bisa dilakukan ketika anggotanya memiliki kreativitas yang mumpuni, hal ini dapat menuntun organisasi untuk melakukan perubahan di dalamnya guna memenangkan persaingan. Sejalan dengan pemikiran Frohmann (1997) dalam era yang selalu berubah ini diperlukan adanya perubahan, kreativitas, inovasi dalam organisasi, dan orang-orang yang mampu menciptakan di dalam sebuah organisasi/perusahaan. Menurut Zhou dan

George (2001), kreativitas karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang baru seperti gagasan, produk, pelayanan, metode, dan proses administratif. Dari faktor-faktor tersebut diharapkan dapat berkontribusi untuk pembaharuan organisasi, dan pertumbuhan di persaingan zaman sekarang. Perubahan organisasi yang baik dapat dicapai ketika anggota organisasi memiliki kreativitas yang tinggi.

Kreativitas karyawan juga tidak menjadi satu-satunya fokus utama bagi organisasi dalam upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kinerja. Salah satu faktor yang juga berhubungan dengan kreativitas karyawan adalah gaya kepemimpinan di dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Handoko (2003), kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan yang baik dan bisa mempengaruhi bawahannya akan menuntun karyawan dalam organisasi/perusahaan tersebut bekerja secara maksimal, dan jika kinerja karyawan maksimal maka kinerja organisasi/perusahaan akan mengikuti yang menuntun pada tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) bahwa sebuah organisasi memerlukan kepemimpinan dan manajemen yang kuat dalam upayanya meraih efektivitas yang optimal. Dalam menerapkan kepemimpinan di sebuah organisasi perlu diketahui tipe yang tepat untuk organisasi tersebut. Tipe kepemimpinan yang tepat adalah yang disesuaikan dengan perilaku anggotanya. Menurut Armstrong (2012) terdapat lima gaya

kepemimpinan yaitu karismatik, visioner, transformasional, transaksional, dan otentik.

Pandangan tradisional kepemimpinan adalah tentang seorang pemimpin yang memberikan imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawannya. Kepemimpinan ini sering disebut dengan kepemimpinan transaksional. Namun fokus tentang kepemimpinan seiring waktu semakin meluas diikuti perubahan perilaku karyawan. Identifikasi dan penelitian tentang perilaku karyawan yang disebabkan oleh pemimpinnya yang dapat membuat karyawan lebih peduli terhadap hasil dari pekerjaannya adalah mereka yang dapat mengubah perilaku karyawannya. Hal ini sekarang dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Menurut pendapat Avolio dan Bass (2002), kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin dan anggotanya. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Bass (2008), merupakan kepemimpinan yang dapat membawa anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang ditargetkan dan melampaui tantangan yang dianggap tidak mungkin bisa diatasi.

Namun beberapa ahli dan penelitian juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak dapat mendorong kreativitas karyawan. Karena karyawan hanya ingin mendapatkan imbalan yang sudah dijanjikan oleh atasannya dan tidak memedulikan faktor yang diperlukan untuk berpikir kreatif dan inovatif. Gaya kepemimpinan ini lebih tepat diperlukan untuk menjalankan sebuah organisasi dalam upayanya meraih tujuan organisasi.

Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan dengan penelitian terdahulu oleh Bai Y *et al* (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalili A (2016) juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Mittal dan Dhar (2015) menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

Kreativitas karyawan juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transaksional. Hal ini dibuktikan dengan penelitian terdahulu oleh Herrmann dan Felfe (2014) hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kreatifitas kuantitatif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sanda dan Arthur (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan. Terdapat penelitian yang menyatakan hasil berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tung (2015) bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang negatif kepada kreativitas karyawan.

Pemberdayaan psikologis juga merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kreativitas karyawan. Menurut Spreitzer (1995), pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak. Dengan keempat konstruk ini maka dapat mencerminkan orientasi yang aktif pada peran kerja sebuah

karyawan. Sehingga karyawan merasa ingin dan mampu membentuk peran serta konteks pekerjaannya. Pendapat ini sejalan dengan pemikiran Schermerhorn *et al* (2010) yang mengatakan bahwa pemberdayaan psikologis adalah kunci dari tim kerja yang dikelola sendiri dan kelompok keterlibatan pekerja kreatif lainnya. Dapat dikatakan bahwa tingginya tingkat pemberdayaan psikologis dalam seorang karyawan maka karyawan tersebut akan merasa sanggup mengerjakan pekerjaannya dan cenderung berpikir kreatif. Dari penelitian sebelumnya oleh Mubarak *et al* (2018) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Penelitian lain juga oleh Sun L *et al* (2012) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Lalu penelitian oleh Yang J *et al* (2019) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan.

Dari empat variabel yang sudah disebutkan di atas, maka penelitian kali ini akan diberi judul dengan **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi.”** Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan oleh berbagai pihak, untuk dapat mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan, di antaranya adalah implementasi kepemimpinan transformasional, implementasi kepemimpinan transaksional, dan perwujudan pemberdayaan psikologis.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis?
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis?
6. Besar mana pengaruh secara tidak langsung (kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis) atau pengaruh langsung (kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan)?
7. Besar mana pengaruh secara tidak langsung (kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis) atau pengaruh langsung (kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan)?

### **Tujuan Penelitian**

Berikut di bawah ini adalah tujuan penelitian dari rumusan masalah yang sudah disebutkan di atas:

1. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

2. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan.
3. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan.
4. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis.
5. Untuk menguji apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis.
6. Untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai pemediasi.
7. Untuk menguji apakah menguji apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai pemediasi.

### **Manfaat Penelitian**

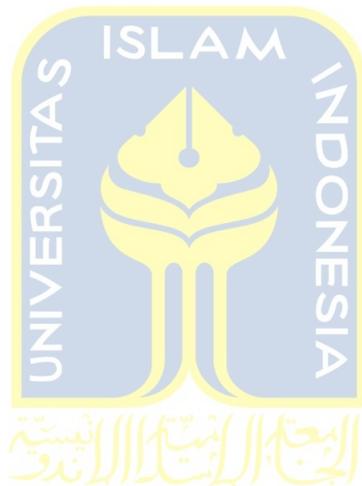
Dari penjelasan tentang tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat:

1. Secara Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi pengetahuan dan wawasan baru terkait adanya hubungan dan pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan kreativitas karyawan.

2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, referensi, dan rekomendasi alternatif dalam pemecahan masalah di dalam organisasi dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi oleh pihak yang bersangkutan untuk implementasi praktis terkait dengan studi hubungan antar variabel dalam penelitian ini.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### Penelitian Terdahulu

#### Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan

1. Bai Y *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Bai Y *et al* (2016) dengan judul “*How to enable employee creativity in a team context*”, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Persamaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen (X2) dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di universitas sedangkan peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan.

2. Khalili A (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Khalili A (2016) dengan judul “*Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate*”, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

Persamaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen (X2) dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi (Z). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di beberapa industri yang berbeda sedangkan peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan.

### 3. Mittal dan Dhar (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Mittal S (2015) dengan judul “*Transformational leadership and employee creativity*”, menunjukkan kepemimpinan transformasional pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Persamaan yang ada pada penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Persamaan selanjutnya adalah

pada penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan alat analisis SPSS. Serta lokasi yang akan menjadi tujuan penelitian memiliki kesamaan yaitu pada perusahaan teknologi. Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen (X2) dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi (Z). Perbedaan kedua terletak pada salah satu alat analisis yang digunakan berbeda.

**Tabel 2.1**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan				
1.	<p><b>Yuntao Bai, Li Lin, Peter Ping Li (2016), <i>How to enable employee creativity in a team context</i></b></p> <p>Journal of Business Research</p> <p>Vol. 69 Page 3240-3245</p>	<p><b>Sampel:</b></p> <p>196 Mahasiswa EMBA di China</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuisisioner, Structural Equation Modelling (SEM), Confirmatory Factor</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Podsakoff et al, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Identifying and Articulation a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> </ol>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.</p> <p>Selain itu kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh terhadap konflik</p>

		<p><i>Analysis (CFA)</i></p>	<p>5. <i>Providing Individualized Support</i></p> <p>6. <i>Intellectual Stimulation</i></p> <p><i>Task Conflict and Relationship Conflict (Jehn's, 1995):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Relationship Conflict</i></li> <li>2. <i>Task Conflict</i></li> </ol> <p><i>Knowledge Sharing (Faraj dan Sproull, 2000):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Presence of Expertise</i></li> <li>2. <i>Professional Experience</i></li> <li>3. <i>Administrative Coordination</i></li> <li>4. <i>Software Development Method</i></li> </ol> <p><i>Kreativitas Karyawan (Farmer et al, 2003):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Supervisor ratings</i></li> <li>2. <i>Invention Disclosure Forms</i></li> </ol> <p><i>Research Reports</i></p>	<p>dalam tim dan <i>knowledge sharing</i>, keduanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan.</p>
--	--	------------------------------	---	--

2.	<p><b>Ashkan Khalili (2016), <i>Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate</i></b></p> <p>Management Decision Vol. 54 Page 2277-2293</p>	<p><b>Sampel:</b></p> <p>1.172 karyawan perusahaan industri di Iran</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Skala likert, kuisioner, SEM, <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA)</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Podsakoff et al, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Identifying and Articulation a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Providing Individualized Support</i></li> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol> <p><i>Climate for Innovation</i> (Scott and Bruce, 1994):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Support for Creativity</i></li> <li>2. <i>Tolerance of differences</i></li> </ol> <p>Kreativitas Karyawan (Zhou and George, 2001):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gagasan Baru</li> <li>2. Produk</li> <li>3. Layanan</li> </ol>	<p>Pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan, dan inovasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan</p> <p>Selain hal tersebut, dalam penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi karyawan tentang iklim yang mendukung untuk inovasi memoderasi kepemimpinan transformasional. kreativitas karyawan, dan inovasi karyawan.</p>
----	--	---	--	--

			<p>4. Metode</p> <p>5. Proses Administratif</p> <p><i>Employee Innovation</i> (De Jong and Den Hartog, 2010):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Idea Exploration</i></li> <li>2. <i>Idea Generation</i></li> <li>3. <i>Idea Championing</i></li> <li>4. <i>Idea Implementation</i></li> </ol>	
3.	<p><b>Swati Mittal, Rajib Lochan Dhar (2015),</b> <i>Transformational leadership and employee creativity</i></p> <p>Management Decision Vol. 53 Page 894-910</p>	<p><b>Sampel:</b> 415 karyawan dan 64 supervisor perusahaan teknologi di India</p> <p><b>Alat analisis:</b> Skala likert, kuisisioner, SPSS, AMOS</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Avolio et al, 1999):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Individualized Consideration</i></li> <li>2. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>3. <i>Inspirational Motivation</i></li> <li>4. <i>Idealized Influence</i></li> </ol> <p><i>Creative Self-efficacy</i> (Farmer, 2000):</p> <p><i>Knowledge Sharing</i> (Lu et al, 2006):</p>	<p>Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa <i>employee creative self-efficacy</i> (CSE) sebagai variabel mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan</p> <p>Hasil lain juga menunjukkan variabel <i>knowledge sharing</i> menjadi</p>

			Kreativitas Karyawan (Madjar et al, 2002)	variabel yang memoderasi antara CSE dan kreativitas karyawan.
--	--	--	---	---

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Maka, usaha yang akan diberikan oleh peneliti dalam penelitian selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi, yang akan dilakukan di sebuah perusahaan yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada, serta menguji hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

### **Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan**

#### 1. Herrmann dan Felfe (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Herrmann dan Felfe (2014) dengan judul “*Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity*”, dalam penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan *provocation technique* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *qualitative creativity* daripada kepemimpinan transaksional dan *brainwriting*, kedua hal ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *quantitative creativity*.

Kesamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transaksional (X2) dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X1) dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi (Z). Perbedaan selanjutnya adalah alat analisis yang digunakan serta lokasi penelitian yang berbeda, jika penelitian sebelumnya dilakukan di sebuah universitas pada kesempatan kali ini peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan.

## 2. Tung (2015)

Penelitian ini dibuat dengan judul “*Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity?*”, mengindikasikan hasilnya bahwa kepemimpinan transformasional dan *ambidextrous leadership* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang negatif kepada kreativitas karyawan.

Persamaan penelitian di atas dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional serta variabel dependen kreativitas karyawan. Perbedaannya adalah penggunaan variabel *ambidextrous leadership* dan *focus*

*promotion*. Perbedaan lain adalah objek penelitian dan salah satu alat yang digunakan

### 3. Sanda dan Arthur (2015)

Penelitian ini dilakukan oleh Sanda dan Arthur (2015) dengan judul “*Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity*”, menunjukkan hasil kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan dan menyatakan bahwa *climate for innovation* terbukti menjadi variabel mediasi antara *authentic leadership*, serta kreativitas karyawan, dan *work-related flow* menjadi variabel yang memoderasi antara kedua *authentic* dan *transactional leadership* pada kreativitas karyawan.

Kesamaan penelitian ini adalah penggunaan variabel kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan, yang membedakan adalah penelitian ini menggunakan variabel *authentic leadership*, *work-related flow*, dan *climate for innovation*. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Penelitian juga dilakukan di tempat yang berbeda.

### 4. Ma dan Jiang (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Ma dan Jiang (2018) dengan judul “*Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms*”, menunjukkan hasil kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

keaktivitas karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif namun tidak signifikan dengan kreativitas karyawan dan pemberdayaan psikologis terbukti menjadi variabel yang memediasi keduanya dengan kreativitas karyawan.

Kesamaan penelitian ini adalah penggunaan setiap variabel pada penelitian baik variabel independen, variabel pemediasi, dan variabel dependen. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan objek yang berbeda.

**Tabel 2.2**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan				
1.	<b>Daniel Herrmann and Jörg Felfe (2014), <i>Effects of Leadership Style, Creativity Technique and Personal Initiative on Employee Creativity</i></b>  British Journal of Management	<b>Sampel:</b> 186 mahasiswa di Jerman  <b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, ANCOVA, skala likert.	1. Kepemimpinan Transformasional (Bass and Avolio, 1985): 2. <i>Intellectual Stimulation</i> 3. <i>Individualized Consideration</i> 4. <i>Inspirational Motivation</i> 5. <i>Idealized Influence</i>  Kepemimpinan Transaksional (Bass and Avolio, 1985):	Kepemimpinan transformasional dan <i>provocation technique</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>qualitative creativity</i> daripada kepemimpinan transaksional dan <i>brainwriting</i> ,

	Vol. 25 Page 209-227		<p>1. <i>Contingent Reward</i></p> <p>2. <i>Active Management-by-Exception</i></p> <p><i>Brainwriting</i> (Brunner, 2008)</p> <p><i>Provocation Technique</i> (de Bono, 2007)</p>	<p>kedua hal ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>quantitative creativity</i></p> <p>Hal lain <i>provocation technique</i> dalam <i>qualitative creativity</i> ditemukan lebih positif dan signifikan jika dalam gaya kepemimpinan transaksional daripada transformasional</p>
2.	<p><b>Feng-Cheng Tung (2015),</b> <i>Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity?</i></p>	<p><b>Sampel:</b> 427 karyawan perusahaan elektronik di China</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, skala likert,</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (García-Morales et al., 2012)</p> <p><i>Ambidextrous Leadership</i> (Jansen et al, 2009)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional dan <i>ambidextrous leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan serta Kepemimpinan Transaksional</p>

	International Journal of Manpower Vol. 37 Page 1250-1263	SEM, SPSS, LISREL.	<p>Kepemimpinan Transaksional (Men and Stacks, 2013)</p> <p>Pemberdayaan psikologis (Pieterse set al, 2010)</p> <p><i>Promotion Focus</i> (Lockwood et al, 2002)</p> <p>Kreativitas Karyawan (Baer and Oldham, 2006)</p>	<p>berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan</p> <p>Temuan lain yaitu variabel pemberdayaan psikologis dan <i>promotion focus</i> memediasi antara kepemimpinan transformasional, <i>ambidextrous leadership</i>, dan kepemimpinan transaksional</p>
3.	<p><b>Aminu Sanda and Nana Ama Dodua Arthur (2016),</b> <i>Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity</i></p> <p>African Journal of Economic</p>	<p><b>Sampel:</b> 335 karyawan perusahaan telekomunikasi di Ghana</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, <i>The Statistical Package for</i></p>	<p>Kepemimpinan Transaksional (Bass and Avolio, 2004):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contingent Reward</i></li> <li>2. <i>Active Management-by-Exception</i></li> <li>3. <i>Passive Management-by-Exception</i></li> </ol>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional dan <i>authentic leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan</p>

	and Management Studies Vol. 8 Page 274-295	<i>Social Sciences</i>	<p><i>Authentic Leadership</i> (Avolio Gardner and Walumbwa, 2007):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Balanced Processing</i></li> <li>2. <i>Internalized Moral Perspective</i></li> <li>3. <i>Relational Transparency</i></li> <li>4. <i>Self-awareness</i></li> </ol> <p>Kreativitas Karyawan (George and Zhou, 2001):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gagasan Baru</li> <li>2. Produk</li> <li>3. Layanan</li> <li>4. Metode</li> <li>5. Proses Administratif</li> </ol> <p><i>Work-Related Flow</i> (Bakker, 2008)</p> <p><i>Climate for Innovation</i> (Scott and Bruce, 1994):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Support for Creativity</i></li> <li>2. <i>Tolerance of differences</i></li> </ol>	Hal lain juga menemukan <i>climate for innovation</i> menjadi mediasi antara <i>authentic leadership</i> terhadap kreativitas karyawan namun memoderasi kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan
4.	<b>Xifang Ma and Wan Jiang (2018),</b> <i>Transformation</i>	<b>Sampel:</b> 260 karyawan	Kepemimpinan Transformasional (Waldman <i>et al</i> , 2001)	Kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang

	<p><i>al Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms</i></p> <p>Journal of Applied Behavioral Science Volume tidak tersedia</p> <p>Page 1-23</p>	<p>dan 113 supervisor sebuah perusahaan di Ghana</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuisisioner, skala likert, regresi berganda, CFA</p>	<p>Kepemimpinan Transaksional (Bass and Avolio, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contingent Reward</i></li> <li>2. <i>Active Management-by-Exception</i></li> </ol> <p>Pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaning</i></li> <li>2. <i>Competence</i></li> <li>3. <i>Self-determination</i></li> <li>4. <i>Impact</i></li> </ol> <p>Kreativitas Karyawan (George and Zhou, 2001):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gagasan Baru</li> <li>2. Produk</li> <li>3. Layanan</li> <li>4. Metode</li> <li>5. Proses Administratif</li> </ol> <p>Imbalan Finansial dan Non-finansial (Rousseau <i>et al</i>, 1997)</p>	<p>positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif namun tidak signifikan dengan kreativitas karyawan</p> <p>Hal lain pemberdayaan psikologis terbukti menjadi variabel yang memediasi keduanya dengan kreativitas karyawan</p>
--	---	---	---	---

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu menyebutkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Namun juga terdapat penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap positif terhadap kreativitas karyawan. Maka, usaha yang akan diberikan oleh peneliti dalam penelitian selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi, yang akan dilakukan di sebuah perusahaan yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada, serta menguji hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

**Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis**

1. Jauhari H *et al* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Jauhari H *et al* (2016) dengan judul “*How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment*”, dalam penelitian ini menemukan bahwa komitmen afektif dan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *proactive customer service behavior* (PCSB).

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan salah satu variabel

pemediasi pemberdayaan psikologis (Z). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel pada penelitian yang akan dilakukan yaitu kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen (X2) dan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Lokasi penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan juga berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan teknologi sedangkan peneliti melakukan penelitian di sebuah perusahaan manufaktur.

2. Liu C *et al* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Liu C *et al* (2016) dengan judul “*Association between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study*”, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak mempunyai hubungan antara *emotional exhaustion* dan *depersonalization*, dan pemberdayaan psikologis menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *burnout*.

Persamaan penelitian kali ini adalah penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis. Perbedaan penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan adalah penambahan variabel kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan. Perbedaan kedua juga terletak di objek penelitian, penelitian sebelumnya menggunakan sampel dari tenaga medis

sedangkan penelitian yang akan dilakukan merujuk pada karyawan di sebuah perusahaan di Indonesia.

3. Rao A. S *et al* (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Rao A. S *et al* (2015) dengan judul “*Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE*”, hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, sebaliknya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan negatif terhadap kinerja tim, dan pemberdayaan psikologis menjadi mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penambahan kreativitas karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan lain terletak pada objek penelitian dan alat yang akan digunakan.

**Tabel 2.3**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

No	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis				
1.	<b>Hemang Jauhari,</b>	<b>Sampel:</b>	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen afektif dan

	<p><b>Shailendra Singh, and Manish Kumar (2016),</b> <i>How does transformational leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment</i></p> <p>Journal of Enterprise Information Management Vol. 30 Page 30-48</p>	<p>225 supervisor perusahaan teknologi di India</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuisioner, LISREL, skala likert, SEM, CFA.</p>	<p>(Rafferty and Griffin, 2004):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vision</i></li> <li>2. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>3. <i>Inspirational Communication</i></li> <li>4. <i>Supportive Leadership</i></li> <li>5. <i>Personal Recognition</i></li> </ol> <p>Komitmen Afektif (Rhoades <i>et al</i>, 1995)</p> <p>Pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>Meaning</i></li> <li>6. <i>Competence</i></li> <li>7. <i>Self-determination</i></li> <li>8. <i>Impact</i></li> </ol> <p><i>Proactive Customer Service Behaviour</i> (Rank <i>et al</i>, 2007)</p>	<p>pemberdayaan psikologis terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan <i>proactive customer service behavior</i> (PCSB)</p>
2.	<p><b>Chunli Liu, Siqi Liu, Shihan Yang, Hui Wu (2019),</b> <i>Association</i></p>	<p><b>Sampel:</b></p> <p>385 karyawan Centers for</p>	<p><i>Occupational Burnout</i> (Maslach Burnout Inventory-Human Service Survey):</p>	<p>Kepemimpinan transformasional tidak mempunyai hubungan antara <i>emotional exhaustion</i> dan</p>

	<p><i>between transformational leadership and occupational burnout and the mediating effects of psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study</i></p> <p>Psychology Research and Behavior Management Vol. 12 Page 437-446</p>	<p>Disease Control and Prevention (CDC) di China</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuisisioner, skala likert, SPSS versi 17, one way ANOVA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Emotional Exhaustion</i></li> <li>2. <i>Depersonalization</i></li> <li>3. <i>Reduced Personal Accomplishment</i></li> </ol> <p>Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1985):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Virtue</i></li> <li>2. <i>Leadership</i></li> <li>3. <i>Vision</i></li> <li>4. <i>Personal Care</i></li> </ol> <p>Pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaningfulness</i></li> <li>2. <i>Autonomy</i></li> <li>3. <i>Competence</i></li> <li>4. <i>Impact</i></li> </ol>	<p><i>depersonalization</i>. Variabel pemberdayaan psikologis menjadi mediator hubungan antara kepemimpinan transformasional dan <i>burnout</i>.</p>
3.	<p><b>A. Srinivasa Rao and Waheed Kareem Abdul (2015), <i>Impact of transformational leadership on team performance:</i></b></p>	<p><b>Sampel:</b></p> <p>182 anggota sebuah organisasi di Arab</p> <p><b>Alat analisis:</b></p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Podsakoff <i>et al</i>, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Identifying and Articulation a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> </ol>	<p>Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim, sebaliknya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan</p>

	<p><i>an empirical study in UAE</i></p> <p>Measuring Business Excellence Vol. 19 Page 30-56</p>	<p>Kuisisioner, skala likert, SEM, CFA, SmartPLS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Providing Individualized Support</i></li> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol> <p><i>Support for Innovation</i> (Siegel and Kaemmerer, 1978)</p> <p>Pemberdayaan psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Meaning</i></li> <li>2. <i>Competence</i></li> <li>3. <i>Self-determination</i></li> <li>4. <i>Impact</i></li> </ol> <p>Kepemimpinan Transaksional (Podsakoff <i>et al</i>, 1990)</p>	<p>negatif terhadap kinerja tim.</p> <p>Hal lain yaitu pemberdayaan psikologis terbukti menjadi variabel mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja tim</p>
--	---	--	---	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu menyebutkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap variabel pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Maka, usaha yang akan diberikan oleh peneliti dalam penelitian selanjutnya yaitu akan meneliti tentang

pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi, yang akan dilakukan di sebuah perusahaan yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada, serta menguji hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

### **Pengaruh variabel kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis**

#### 1. Mufti M *et al* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Mufti M *et al* (2019) dengan judul “*Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of pemberdayaan psikologis*”, dalam penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis tidak signifikan, namun ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja.

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2) dan variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y). Perbedaan kedua terletak pada alat analisis yang digunakan berbeda. Penelitian terdahulu juga memiliki lokasi penelitian yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

2. Men R. L *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Men R. L *et al* (2012) dengan judul “*The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation*”, menemukan hasil kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh untuk persepsi karyawan terhadap reputasi organisasi melalui pemberdayaan psikologis, dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif untuk persepsi karyawan terhadap reputasi organisasi.

Persamaan penelitian kali ini yaitu pada penggunaan variabel independen kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2) dan variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini yaitu terdapat penambahan variabel kreativitas karyawan sebagai variabel dependen (Y) serta alat analisis dan objek penelitian yang digunakan juga berbeda.

3. Sohail dan Malik (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Sohail dan Malik (2016) dengan judul “*Impact of leader-follower interactions and employee satisfaction: mediating effect of employee empowerment*”, menemukan hasil bahwa pemberdayaan psikologis menjadi variabel mediasi antara hubungan gaya kepemimpinan yang mana di sini adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja.

**Tabel 2.4**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap PEMBERDAYAAN Psikologis**

No	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap PEMBERDAYAAN Psikologis				
1.	<p><b>Mishal Mufti, Peng Xiaobao, Syed Jamal Shah, Asma Sarwar, Yuan Zhenqing (2019),</b>  <i>Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment</i></p> <p>Journal of Public Affairs</p> <p>volume dan halaman tidak tersedia</p>	<p><b>Sampel:</b>            319 anggota organisasi non pemerintah</p> <p><b>Alat analisis:</b>            Kuisisioner, SEM, SPSS, AMOS</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Bass and Avolio, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>2. <i>Individualized Consideration</i></li> <li>3. <i>Inspirational Motivation</i></li> <li>4. <i>Idealized Influence</i></li> </ol> <p>Kepemimpinan Transaksional (Bass and Avolio, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contingent Reward</i></li> <li>2. <i>Active Management-by-Exception</i></li> </ol> <p>Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competence</i></li> <li>2. <i>Impact</i></li> <li>3. <i>Meaning</i></li> </ol>	<p>Kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis tidak memiliki hubungan yang signifikan, namun ada hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja</p>

			<p>4. <i>Self-determination</i></p> <p>Kepuasan Kerja (Smith, 1969):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Promosi</li> <li>3. Hubungan Rekan Kerja</li> <li>4. Administrasi dan Hubungan dengan Pimpinan</li> <li>5. Pekerjaan</li> </ol>	
2.	<p><b>Linjuan Rita Men and Don W. Stacks (2012), <i>The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation</i></b></p> <p>Journal of Communication Management Vol. 17 Page 171-192</p>	<p><b>Sampel:</b> 166 karyawan perusahaan fortune di Amerika Serikat</p> <p><b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, SEM, SPSS, AMOS.</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Podsakoff <i>et al</i>, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Articulating a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Individualized Support</i></li> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol>	<p>Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis</p> <p>Hal lain juga menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh untuk persepsi karyawan</p>

			<p>Kepemimpinan Transaksional (Podsakoff, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contingency-reward</i></li> </ol> <p>Pemberdayaan psikologis (Chiles, et al 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competence</i></li> <li>2. <i>Feeling of Control</i></li> </ol> <p><i>Perceived Organizational Reputation</i> (Gardberg and Fombrun, 2002):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Emotional Appeal</i></li> <li>2. <i>Products and Services</i></li> <li>3. <i>Financial Performance</i></li> <li>4. <i>Vision and Leadership</i></li> <li>5. <i>Work Environment</i></li> <li>6. <i>Social Responsibility</i></li> </ol>	<p>terhadap reputasi organisasi melalui pemberdayaan psikologis, dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh negatif untuk persepsi karyawan terhadap reputasi organisasi</p>
3.	<p><b>Mohammad Sohail and Shahab Alam Malik (2016),</b> <i>Impact of leader-follower interactions</i></p>	<p><b>Sampel:</b> 260 karyawan percetakan di Pakistan</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Bass, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Charisma</i></li> <li>2. <i>Idealized Influence</i></li> </ol>	<p>Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terbukti memiliki</p>

	<p><i>and employee satisfaction: mediating effect of employee empowerment</i></p> <p>International Journal Complexity in Leadership and Management Vol. 3 Page 85-100</p>	<p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuesioner, skala likert, SPSS.</p>	<p>3. <i>Individualized Consideration</i></p> <p>4. <i>Inspirational Leadership</i></p> <p>5. <i>Intellectual Stimulation</i></p> <p>Kepemimpinan Transaksional (Bass and Avolio, 1995):</p> <p>1. <i>Contingent Reward</i></p> <p>2. <i>Active Management by Exception</i></p> <p>3. <i>Passive Management by Exception</i></p> <p>Kepuasan Kerja (Brayfield and Rothe, 1951)</p> <p>Pemberdayaan Psikologis (Chiles and Zorn, 1995):</p> <p>1. <i>Feeling of Competence</i></p> <p>2. <i>Feeling of Control</i></p>	<p>pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja</p> <p>Hal lain ditemukan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki efek mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja</p>
--	---	--	---	---

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu menyebutkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap variabel

pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Namun terdapat satu penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh positif pada pemberdayaan psikologis maka, usaha yang akan diberikan oleh peneliti dalam penelitian selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi, yang akan dilakukan di sebuah perusahaan yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada, serta menguji hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

**Pengaruh variabel pemberdayaan psikologis terhadap pemberdayaan kreativitas karyawan**

1. Mubarak F *et al* (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Mufti M *et al* (2019) dengan judul “*Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment*”, dalam penelitian ini menemukan bahwa kreativitas karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepemimpinan otentik, keterikatan kerja, dan pemberdayaan psikologis.

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah penggunaan variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z) dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel kepemimpinan transformasional sebagai

variabel independen (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2). Perbedaan kedua terletak pada lokasi penelitian yang akan dilakukan.

2. Sun L *et al* (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Sun L *et al* (2012) dengan judul “*Empowerment and creativity: A cross-level investigation*”, dalam penelitian ini menemukan pemberdayaan psikologis menjadi variabel mediator antara hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas.

Persamaan dengan penelitian kali ini adalah penggunaan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen (X1), variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z), dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian sebelumnya yaitu terdapat penambahan variabel kepemimpinan transaksional (X2). Perbedaan kedua juga terletak pada lokasi penelitian yang akan dilakukan jika sebelumnya adalah di organisasi maka penelitian ini akan dilakukan di sebuah perusahaan.

3. Yang J *et al* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Yang J *et al* (2019) dengan judul “*Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict*”, dalam penelitian ini menemukan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti menjadi variabel mediator antara hubungan kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah pada variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z), dan variabel dependen kreativitas karyawan (Y). Persamaan kedua juga terletak pada salah satu alat analisis yang digunakan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini adalah adanya penambahan dua variabel independen kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2). Penelitian terdahulu dan penelitian kali ini juga dilakukan di objek yang berbeda, penelitian terdahulu dilakukan di bank dan penelitian kali ini akan dilakukan di sebuah perusahaan.

**Tabel 2.5**  
**Review Jurnal Penelitian Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

No	Identitas Jurnal	Sampel dan Analisis	Variabel dan Teori	Hasil
Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis				
1.	<b>Fozia Mubarak and Ayesha Noor (2018),</b> <i>Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement</i>	<b>Sampel:</b> 246 proyek non pemerintah di Pakistan  <b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, skala likert, alat analisis	Kepemimpinan Otentik (Schaufeli and Bakker, 2003)  <i>Work Engagement</i> (Schaufeli and Bakker, 2003):  1. Keterlibatan Intelektual atau Dedikasi 2. Keterlibatan Emosional	Kreativitas karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepemimpinan otentik, keterikatan kerja, dan pemberdayaan psikologis

	<p><i>and psychological empowerment</i></p> <p>Cogent Business and Management</p> <p>volume dan halaman tidak tersedia</p>	<p>yang digunakan tidak dijelaskan di dalam jurnal</p>	<p>3. Keterlibatan Perilaku atau Semangat</p> <p>Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Competence</i></li> <li>2. <i>Impact</i></li> <li>3. <i>Meaning</i></li> <li>4. <i>Self-determination</i></li> </ol> <p>Kreativitas Karyawan (George and Zhou, 2001):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gagasan Baru</li> <li>2. Produk</li> <li>3. Layanan</li> <li>4. Metode</li> <li>5. Proses Administratif</li> </ol>	<p>Hal lain juga ditemukan bahwa karyawan yang terlibat secara ekstra dalam pekerjaan terbukti lebih memiliki kreativitas dan <i>sense of empowerment</i> juga memediasi hubungan antara kepemimpinan otentik dan kreativitas karyawan.</p>
2.	<p><b>Li-Yun Sun, Zhen Zhang, Jin Qi, Zhen Xiong Chen (2012),</b> <i>Empowerment and creativity: A cross-level investigation</i></p> <p>The Leadership Quarterly Vol. 23 Page 55-65</p>	<p><b>Sampel:</b></p> <p>385 karyawan dan 104 supervisor di beberapa organisasi di China</p> <p><b>Alat analisis:</b></p> <p>Kuisisioner, skala likert,</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional (Podsakoff <i>et al</i>, 1990):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Fostering Collaboration</i></li> <li>2. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>3. <i>Providing Appropriate Model</i></li> <li>4. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol>	<p>Variabel <i>structural empowerment</i> terbukti menjadi mediator antara hubungan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis</p> <p>Temuan lain juga</p>

		SEM, Mplus 6.	<p>5. <i>Articulating a Vision</i></p> <p>6. <i>Providing Individual Support</i></p> <p><i>Structural Empowerment</i> (Bae and Lawler, 2000):</p> <p>1. <i>Work Unit</i></p> <p>Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995):</p> <p>1. <i>Self-determination</i></p> <p>2. <i>Competence</i></p> <p>3. <i>Meaning</i></p> <p>4. <i>Impact</i></p> <p>Kreativitas Karyawan (Madjar <i>et al</i>, 2002)</p>	menemukan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi mediator hubungan antara <i>structural empowerment</i> dan kreativitas karyawan, lalu <i>structural dan</i> pemberdayaan psikologis memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.
3.	<b>Jin Yang, Jibao Gu, Hefu Liu (2019),</b> <i>Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict</i>	<b>Sampel:</b> 460 karyawan dari 11 bank di China  <b>Alat analisis:</b> Kuisisioner, skala likert,	Kepemimpinan yang Melayani (Ehrhart, 2004)  Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995):  1. <i>Meaning</i> 2. <i>Self-determination</i> 3. <i>Competence</i>	Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, pemberdayaan psikologis memediasi antara kepemimpinan

	Current Psychology volume dan halaman tidak tersedia	CFA, SPSS 19, LISREL 8.7.	4. <i>Impact Work-Family Conflict</i> (Netemeyer, 1996):  1. <i>Work-to-Family</i> 2. <i>Family-to-Work</i>  Kreativitas Karyawan (Baer and Oldham, 2006)	yang melayani dan kreativitas karyawan  Hal lain juga menemukan bahwa <i>work-to-family conflict</i> memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pemberdayaan psikologis
--	---	---------------------------	--	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil yang ditunjukkan oleh penelitian terdahulu menyebutkan pemberdayaan psikologis terbukti menjadi variabel yang bisa memediasi hubungan terhadap kreativitas karyawan. Maka, usaha yang akan diberikan oleh peneliti dalam penelitian selanjutnya yaitu akan meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi, yang akan dilakukan di sebuah perusahaan yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada, serta menguji hipotesis yang sudah ditentukan dalam penelitian ini.

**Tabel 2.6**  
**Rujukan Teori Kepemimpinan Transformasional**

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
----------	--------	-------	-----------	--------------------

<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	Bai Y <i>et al</i> (2016); Khalili A (2016); Rao S <i>et al</i> (2015)	Podsakoff <i>et al</i> (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Identifying and Articulation a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Providing Individualized Support</i></li> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol>	Podsakoff <i>et al</i> (1990): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Identifying and Articulation a Vision</i></li> <li>2. <i>Providing an Appropriate Model</i></li> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Providing Individualized Support</i></li> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol>
	Mittal dan Dhar (2015)	Avolio <i>et al</i> , (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Individualized Consideration</i></li> <li>2. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>3. <i>Inspirational Motivation</i></li> <li>4. <i>Idealized Influence</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. <i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i></li> <li>4. <i>High Performance Expectations</i></li> <li>5. <i>Providing Individualized Support</i></li> </ol>
	Jauhari <i>et al</i> (2016)	(Rafferty and Griffin, 2004)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vision</i></li> <li>2. <i>Intellectual Stimulation</i></li> <li>3. <i>Inspirational Communication</i></li> <li>4. <i>Supportive Leadership</i></li> <li>5. <i>Personal Recognition</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. <i>Intellectual Stimulation</i></li> </ol> <p>(Teori ini dipakai karena merupakan teori yang</p>

	Liu C <i>et al</i> (2019)	(Bass, 1985)	<i>1. Virtue</i> <i>2. Leadership</i> <i>3. Vision</i> <i>4. Personal Care</i>	paling sering digunakan dan telah teruji pada penelitian sebelumnya)
--	---------------------------	--------------	---	--

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari tinjauan teori kepemimpinan transformasional di atas, peneliti memutuskan untuk menggunakan teori Podsakoff *et al* (1990). Teori ini dipakai karena merupakan teori yang paling sering digunakan untuk penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.7**  
**Rujukan Teori Kepemimpinan Transaksional**

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<b>Kepemimpinan Transaksional (X2)</b>	Herrmann dan Felfe (2014)	Bass and Avolio (1985)	<i>1. Contingent Reward</i> <i>2. Active Management-by-Exception</i>	(Bass and Avolio, 2002): 1. <i>Contingent Reward</i>
	Sanda dan Arthur (2015)	(Bass and Avolio, 2004):	<i>1. Contingent Reward</i> <i>2. Active Management-by-Exception</i> <i>3. Passive Management-by-Exception</i>	2. <i>Management-by-Exception</i>  (Teori ini dipakai karena

	Mufti M <i>et al</i> (2019)	(Bass and Avolio, 1990)	1. <i>Contingent Reward</i> 2. <i>Active Management-by-Exception</i>	merupakan teori yang paling sering digunakan dan telah teruji pada penelitian sebelumnya) a)
	Sohail dan Malik (2016); Ma dan Jiang (2018)	(Bass and Avolio, 1995)	1. <i>Contingent Reward</i> 2. <i>Active Management by Exception</i> 3. <i>Passive Management by Exception</i>	
	Tung (2015)	(Men and Stacks, 2013)		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari tinjauan teori kepemimpinan transformasional di atas, peneliti memutuskan untuk menggunakan teori Avolio dan Bass (2002). Teori ini dipakai karena merupakan teori yang paling sering digunakan untuk penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.8**  
**Rujukan Teori Pemberdayaan Psikologis**

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<b>Pemberdayaan Psikologis (Z)</b>	Jauhari H <i>et al</i> (2016); Liu C <i>et al</i> (2019); Rao A. S <i>et al</i> (2015); Mufti M <i>et al</i> (2019);	(Spreitzer, 1995)	1. <i>Meaning</i> 2. <i>Competence</i> 3. <i>Self-determination</i> 4. <i>Impact</i>	(Spreitzer, 1995): 1. <i>Meaning</i> 2. <i>Competence</i>

	Mubarak F et al (2018); Sun L et al (2012); Yang J et al (2019)			3. <i>Self-determination</i> 4. <i>Impact</i>  (Teori ini dipakai karena merupakan teori yang paling sering digunakan dan telah teruji pada penelitian sebelumnya)
	Men R. L et al (2012)	(Chiles, et al 1995)	1. <i>Competence</i> 2. <i>Feeling of Control</i>	
	Sohail dan Malik (2016)	(Chiles and Zorn, 1995)	1. <i>Feeling of Competence</i> 2. <i>Feeling of Control</i>	

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari tinjauan teori pemberdayaan psikologis di atas, peneliti memutuskan untuk menggunakan teori Spreitzer (1995). Teori ini dipakai karena merupakan teori yang paling sering digunakan untuk penelitian sebelumnya.

**Tabel 2.9**  
**Rujukan Teori Kreativitas Karyawan**

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<b>Kreativitas Karyawan (Y)</b>	Bai Y et al (2016)	(Farmer et al, 2003)	1. <i>Supervisor ratings</i> 2. <i>Invention Disclosure Forms</i> 3. <i>Research Reports</i>	(Zhou and George, 2001): 1. Gagasan Baru 2. Produk

	Khalili A (2016); Sanda and Arthur (2015); Mubarak F <i>et al</i> (2018)	(Zhou and George, 2001)	1. Gagasan Baru 2. Produk 3. Layanan 4. Metode 5. Proses Administratif	3. Layanan 4. Metode 5. Proses Administratif  (Teori ini dipakai karena merupakan teori yang paling sering digunakan dan telah teruji pada penelitian sebelumnya)
	Mittal dan Dhar (2015); Sun L <i>et al</i> (2012)	Kreativitas Karyawan (Madjar <i>et al</i> , 2002)		
	Tung (2015); Yang J <i>et al</i> (2019)	(Baer and Oldham, 2006)		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dari hasil penelitian telah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Bai Y *et al*, 2016; Khalili A, 2016; Mittal dan Dhar, 2015). Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis (Jauhari H *et al*, 2016; Liu C *et al*, 2019; Rao A. S *et al*, 2015). Beberapa penelitian tentang kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Herrmann dan Felfe, 2014; Sanda dan Arthur, 2015) namun salah satu penelitian terdahulu menunjukkan hubungan yang negatif antara kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan (Tung, 2015). Kepemimpinan transaksional juga mempunyai

pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis (Mufti M *et al*, 2019; Men R. L *et al*, 2012; Sohail dan Malik, 2016). Adapun, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa variabel pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan (Mubarak F *et al*, 2018; Sun L *et al*, 2012; Yang J *et al*, 2019).

Perbedaan penelitian kali ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah adanya penggabungan empat variabel (kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan kreativitas karyawan) menjadi satu penelitian. Oleh sebab itu, penelitian yang akan dilakukan yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi yang ingin dilakukan di perusahaan manufaktur yaitu di Astra International untuk membuktikan teori yang sudah ada dan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian kali ini. Harapannya penelitian kali ini bisa memberikan penglihatan baru dalam melihat hubungan antar keempat variabel tersebut.

Hal lain pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya teori yang digunakan pada setiap variabel yaitu: variabel kepemimpinan transformasional menggunakan teori Podsakoff *et al* (1990), kepemimpinan transaksional menggunakan teori Avolio dan Bass (2002), pemberdayaan psikologis menggunakan teori Spreitzer (1995) dan kreativitas karyawan menggunakan teori Zhou dan George (2001).

## **Landasan Teori**

### **Kepemimpinan**

## 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain (dalam hal pekerjaan) yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan yang baik dan bisa mempengaruhi bawahannya akan menuntun karyawan dalam organisasi/perusahaan tersebut bekerja secara maksimal, dan jika kinerja karyawan maksimal maka kinerja organisasi/perusahaan akan mengikuti yang menuntun pada tercapainya tujuan organisasi/perusahaan. Berikut adalah pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan yaitu:

- a. Pendapat Daft (2015), kepemimpinan adalah pengaruh hubungan antara pemimpin dan pengikut yang mempunyai niat untuk melakukan perubahan secara nyata dan menciptakan hasil yang mencerminkan tujuan bersama.
- b. Pendapat Handoko (2003), kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.
- c. Pendapat Lussier dan Achua (2016), kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai organisasi tujuan melalui perubahan.
- d. Pendapat Koontz (2012), kepemimpinan adalah pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi individu sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusiasme.

- e. Pendapat Armstrong (2012), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk membuat mereka melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari pendapat yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan menyatukan pandangan untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

## **2. Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan sering berubah-ubah seiring dengan perkembangan zaman. Menurut Daft (2015) macam-macam teori ini dapat dibagi menjadi enam pendekatan. Berikut adalah perkembangan teori kepemimpinan:

a. Teori *Great Man*

Teori ini merupakan konsep awal dari kepemimpinan yang mengadopsi dari kepercayaan bahwa pemimpin dilahirkan dengan sifat heroik dan kemampuan naturalnya untuk mempengaruhi orang lain.

b. Teori Sifat

Pada awal tahun 1920 peneliti membuat penelitian tentang apakah pemimpin memiliki sifat tertentu seperti kecerdasan dan energi yang dimiliki sehingga menjadikannya pemimpin sukses. Namun penelitian itu gagal mendapatkan sifat apa saja yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang sukses.

c. Teori Perilaku

Studi ini menentukan bagaimana perilaku para pemimpin yang efektif dengan mereka yang tidak efektif sebagai pemimpin. Para peneliti melihat bagaimana perilaku seorang pemimpin terhadap anggotanya dan bagaimana ini berkorelasi dengan efektivitas kepemimpinan.

d. Teori Kontingensi

Teori kontingensi terkadang disebut juga sebagai teori situasional yang menekankan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipahami secara terpisah dari berbagai elemen kelompok atau situasi organisasi.

e. Teori Pengaruh

Teori-teori ini menguji proses pengaruh antara pemimpin dan anggotanya. Para pemimpin memengaruhi anggotanya untuk berubah dengan memberikan visi yang menginspirasi mereka tentang masa depan dan membentuk budaya serta menciptakan nilai-nilai yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam teori ini juga ditemukan tipe kepemimpinan baru yaitu kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*).

f. Teori Relasional

Pada teori ini kepemimpinan dipandang sebagai proses relasional yang melibatkan semua anggota secara bermakna dan memungkinkan setiap orang untuk berkontribusi dalam mencapai visi. Terdapat dua tipe kepemimpinan yang signifikan muncul pada teori ini yaitu tipe kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)

Dari penjelasan di atas kita dapat mengerti bagaimana tipe kepemimpinan memiliki berbagai macam dengan karakteristik dan praktik yang berbeda-beda.

### **3. Fungsi Kepemimpinan**

Jika manajemen memiliki fungsi maka kepemimpinan juga memiliki fungsi yang sama namun berbeda dengan manajemen dan keduanya tidak dapat disamakan. Menurut Daft (2015) ada lima fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi, berikut adalah lima fungsi kepemimpinan:

a. Memberikan arahan (*Providing Direction*)

Kepemimpinan berfungsi untuk membuat visi yang menarik untuk organisasi/perusahaan, membuat konteks yang digunakan untuk melihat peluang dan tantangan di masa yang akan datang, dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk mencapai visi yang ditetapkan

b. Mempersatukan anggota (*Aligning Followers*)

Kepemimpinan berfokus untuk mengkomunikasikan visi dan menyelaraskannya kepada anggota yang mana visi tersebut dapat menjelaskan tujuan, budaya, dan nilai yang dapat membantu mewujudkan visi tersebut sehingga seluruh anggota bisa berada di jalur yang sama.

c. Membangun hubungan (*Building Relationship*)

Peran membangun hubungan di sini adalah untuk menarik dan memberi energi serta motivasi kepada anggota, yang dapat memotivasi mereka melalui tujuan dan tantangan.

d. Mengembangkan kualitas kepemimpinan pribadi (*Developing Personal Leadership Qualities*)

Kepemimpinan tidak hanya sekedar kemampuan yang dimiliki oleh seseorang namun juga berkaitan dengan kualitas pribadi yang sukar dilihat namun terasa sangat kuat seperti antusiasme, integritas, keberanian, dan kerendahan hati. Hal ini diperlukan untuk menjadi seseorang pemimpin yang berkualitas.

- e. Dapat menciptakan hasil (*Creating Outcomes*)

Pemimpin yang baik dan berkualitas tentunya akan memiliki dampak yang tidak kecil namun besar. Pemimpin harus bisa membuat perubahan dalam sebuah organisasi yang dapat memberikan dampak baik untuk anggota maupun organisasi.

#### **4. Tipe Kepemimpinan**

Dalam memahami cara untuk memimpin diperlukan tipe kepemimpinan yang tepat pula. Pada sebuah organisasi atau perusahaan tipe kepemimpinan bisa berbeda-beda tergantung dari nilai dan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan tersebut. Berikut adalah tipe kepemimpinan menurut Armstrong (2012):

- a. Kepemimpinan Karismatik
- b. Kepemimpinan Visioner
- c. Kepemimpinan Transformasional
- d. Kepemimpinan Transaksional
- e. Kepemimpinan Otentik

Dari tipe-tipe kepemimpinan di atas tidak semua tipe bisa kita aplikasikan ke sebuah organisasi. Jika ditanya mana tipe kepemimpinan yang paling tepat

jawabannya adalah tergantung dari siapa yang kita pimpin, berapa yang kita pimpin, dan dimana kita memimpin. Jadi tipe kepemimpinan yang paling baik adalah yang kepemimpinan yang disesuaikan dengan anggotanya.

## **Kepemimpinan Transformasional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional harus bisa mempengaruhi bawahannya akan menuntun karyawan untuk berpikir inovatif, kreatif dan menciptakan hal baru. Inovasi dan kreasi inilah yang menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi/perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan. Berikut adalah teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Menurut Bowel dan Frort (dalam Podsakoff *et al* 1996), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami anggota untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.
- b. Menurut Bass dan Bass (2008), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat membawa anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang ditargetkan dan melampaui tantangan yang dianggap tidak mungkin bisa diatasi.
- c. Menurut Daft (2015), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berusaha untuk mengubah keadaan saat ini dengan

mengartikulasikan kepada anggota masalah yang ada pada saat ini dan visi yang meyakinkan tentang apa itu organisasi baru.

- d. Menurut Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan transformasional merupakan sosok pemimpin yang menginspirasi anggota untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang mampu memiliki efek yang mendalam dan luar biasa pada anggota.

Dari teori yang sudah dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dan menyatukan pandangan untuk mau bekerja sama, menantang anggota untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif melalui pembinaan dan bimbingan.

## **2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Pada taraf tertentu kepemimpinan transformasional memiliki komponen yang dapat diukur dengan instrumen tertentu, berikut adalah komponen kepemimpinan transformasional menurut Bass, Avolio, dan Jung (dalam Bass dan Riggio 2006):

- a. Pengaruh yang ideal (*Idealized Influence*)

Kepemimpinan transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan anggota mereka menjadikan pemimpin ini sebagai panutan yang patut dicontoh. Pemimpin ini dipercaya, dihargai, dan dikagumi oleh anggota.

- b. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Kepemimpinan transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan pemimpin dapat memotivasi dan menginspirasi anggota mereka dengan memberikan makna dan tantangan kepada anggota.

c. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Kepemimpinan transformasional mendorong usaha anggotanya untuk lebih inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi mereka, mengemas masalah mereka, dan mengatasi masalah lama dengan cara yang baru.

d. Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing anggota untuk hasil dan perkembangan anggotanya dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Adapun dimensi lain yang akan digunakan pada penelitian kali ini dikemukakan oleh Podsakoff *et al* (1990) tentang kepemimpinan transformasional.

Berikut adalah enam dimensi kepemimpinan transformasional:

a. Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (*Identifying and Articulating a Vision*)

Berperan untuk pemimpin memperkenalkan visi yang baru untuk organisasi/perusahaannya dan mengembangkan, mengartikulasikan, serta menginspirasi anggota untuk mencapai visi yang baru.

b. Menjadi Contoh yang Pantas (*Providing an Appropriate Model*)

Berperan agar pemimpin harus bisa menjadi sosok yang ditiru oleh anggotanya dan memiliki nilai yang mendukungnya sebagai wujud pemimpin. Nilai tersebut harus konsisten untuk selalu dipertahankan.

- c. Membina Kesepakatan Tujuan Grup (*Fostering the Acceptance of Group Goals*)

Berperan agar pemimpin mendukung kerja sama antar anggota dan membimbing mereka untuk bekerja bersama mencapai tujuan yang sudah disepakati.

- d. Harapan Kinerja Tinggi (*High Performance Expectations*)

Berperan agar pemimpin mendemonstrasikan tentang harapan terhadap keunggulan, kualitas, dan berkinerja tinggi kepada anggotanya.

- e. Memberikan Dukungan Individual (*Providing Individualized Support*)

Berperan untuk menunjukkan bahwa pemimpin memiliki simpati terhadap apa yang dipikirkan oleh karyawan tentang perasaan dan kebutuhan personal mereka.

- f. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Berperan yang menantang anggota untuk memeriksa kembali tentang asumsi mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memikirkan kembali apakah ada alternatif lain untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Dari penjelasan yang sudah disampaikan di atas, dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur seberapa efektif kepemimpinan transformasional telah diimplementasikan.

## **Kepemimpinan Transaksional**

### **1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional**

Transaksional adalah kondisi dimana seseorang meminta atau membuat perjanjian dengan orang lain dengan saling memberikan manfaat satu sama lain.

Kepemimpinan ini muncul karena adanya kebutuhan atau keinginan yang dimiliki oleh satu pihak kepada pihak yang lain. Berikut para ahli menjelaskan definisi dari kepemimpinan transaksional:

- a. Pendapat Priyono (2010), kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar menawar antara pemimpin dan bawahan, serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugasnya.
- b. Pendapat Avolio dan Bass (2002), kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin anggota. Pertukaran ini didasarkan pada pemimpin yang berdiskusi dengan karyawan tentang apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima karyawan jika mereka memenuhi persyaratan.
- c. Pendapat Tavanti (dalam Armstrong 2012), kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan khusus yang biasanya dikaitkan dengan kemampuan untuk mendapatkan hasil, untuk mengendalikan melalui struktur dan proses, untuk memecahkan masalah, untuk merencanakan dan mengatur, dan bekerja dalam struktur batas-batas organisasi.
- d. Pendapat Robbins dan Judge (2017) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan persyaratan peran dan tugas.

## **2. Dimensi Kepemimpinan Transaksional**

Cara mengukur kepemimpinan transaksional merupakan hal penting sebab perlu diketahui apakah upaya pertukaran dengan anggota membuahkan hasil dan meningkatkan efektivitas kerja atau tidak. Berikut adalah dimensi kepemimpinan transaksional menurut Avolio dan Bass (2002):

a. Penghargaan kontingen (*Contingent Reward*)

Dengan metode ini, pemimpin memberi atau mendapat persetujuan tentang apa yang perlu dilakukan, dan menjanjikan imbalan atau memberi imbalan orang lain sebagai ganti telah melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan.

b. Manajemen pengecualian (*Management by Exception*)

Manajemen pengecualian merupakan teknik atau cara mengawasi sebuah pekerjaan dan tindakan akan diambil apabila terjadi ketidaksesuaian antara kinerja aktual dengan standar kinerja. Terdapat dua jenis manajemen pengecualian yaitu aktif dan pasif. Manajemen pengecualian aktif adalah ketika pemimpin secara aktif memantau pekerjaan dan mengambil tindakan yang diperlukan, sedangkan pasif adalah ketika kesalahan terjadi pemimpin baru akan mengambil tindakan tertentu.

c. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan ini merupakan kondisi dimana pemimpin melepaskan keputusan mereka karena seluruh keputusan diserahkan kepada anggotanya dengan harapan kebebasan yang diberikan dapat memberikan kepercayaan kepada anggota.

Dari penjelasan yang sudah disampaikan di atas, dimensi tersebut dapat digunakan untuk mengukur seberapa efektif kepemimpinan transaksional telah diimplementasikan.

## **Pemberdayaan Psikologis**

### **1. Pengertian Pemberdayaan psikologis**

Bakat dan kemampuan adalah salah satu hal yang dianugerahkan oleh Allah SWT. Ketika di dalam organisasi ada beberapa karyawan yang merasa mampu melakukan pekerjaan dengan kompetensinya namun ada pula yang tidak. Tingkatan inilah yang menjadi salah satu indikator karyawan mampu bekerja dengan baik atau justru sebaliknya. Jika ada karyawan yang merasa kemampuannya dapat menyelesaikan pekerjaan maka tingkat pemberdayaan karyawan tersebut dapat dikategorikan tinggi. Pemahaman pemberdayaan menjadi hal yang penting karena manajer perlu mengetahui apakah karyawannya merasa sanggup dengan kompetensi yang dimiliki atau tidak. Berikut adalah pengertian pemberdayaan psikologis menurut para ahli:

- a. Menurut Robbins dan Judge (2017), pemberdayaan psikologis adalah keyakinan karyawan pada tingkat dimana mereka memengaruhi lingkungan kerja mereka, kompetensi mereka, makna pekerjaan mereka, dan persepsi otonomi dalam pekerjaan mereka.
- b. Menurut Schermerhorn *et al* (2010), pemberdayaan psikologis merupakan proses di mana manajer membantu anggotanya untuk memperoleh dan menggunakan kekuatan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang memengaruhi diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka.

- c. Menurut Colquitt *et al* (2019), pemberdayaan psikologis merupakan bentuk motivasi intrinsik, dimana karyawan hanya melakukan tugas-tugas pekerjaan yang berfungsi untuk mendapat imbalan.
- d. Menurut Spreitzer (1995), pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak.

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat disimpulkan pengertian pemberdayaan psikologis adalah konstruk motivasi intrinsik yang terdiri dari makna, kompetensi, determinasi diri, dan dampak dalam diri karyawan yang dapat mencerminkan orientasi karyawan terhadap peran pekerjaannya.

## **2. Kompleksitas dalam Pemberdayaan Psikologis**

Tingkat pemberdayaan psikologis mengasumsikan kesanggupan karyawan untuk mengemban tanggung jawab dan meningkatkan proses hubungan dan pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2016) ada beberapa kompleksitas yang diakibatkan oleh pemberdayaan psikologis. Berikut adalah kompleksitas tersebut:

- a. Dampak dari Inovasi (*Innovation Implications*)

Tinggi rendahnya tingkat pemberdayaan psikologis mendorong terjadinya inovasi karena anggota organisasi/perusahaan merasa memiliki otoritas untuk mencoba gagasan baru dalam pekerjaannya dan membuat keputusan yang menghasilkan berbagai cara dalam menghadapi bermacam-macam pekerjaan.

- b. Akses Informasi (*Access to Information*)

Ketika anggota organisasi/perusahaan diberikan akses penuh untuk mendapatkan informasi sebagai peran penting dari pemberdayaan mereka tingkat kerelaan mereka untuk bekerjasama juga akan meningkat karena karyawan merasa dipercaya dengan informasi yang diberikan.

c. Akuntabilitas dan Tanggungjawab (*Accountability and Responsibility*)

Karyawan yang memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi tentu akan merasa mampu dan ditambah jika manajer memberi mereka kebebasan informasi serta otoritas tentang pekerjaannya. Namun karyawan juga harus diberi tanggung jawab dan dapat diandalkan tentang hasil pekerjaan mereka. Tanggungjawab yang dimaksud di sini bukanlah hukuman atau penalti ketika mereka melakukan kesalahan namun tanggung jawab di sini adalah untuk memastikan karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa dalam meningkatkan pemberdayaan psikologis tentu terdapat hasil yang kompleks atas upaya yang dilakukan.

### **3. Dimensi Pemberdayaan Psikologis**

Ketika berbicara tentang tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi tentu hal yang paling penting adalah cara mengukur tinggi rendahnya tingkat tersebut. Menurut Spreitzer (1995) ada empat dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pemberdayaan psikologis. Berikut adalah empat dimensi tersebut:

a. Makna (*Meaning*)

Makna yang dimaksud di sini adalah meliputi nilai atau tujuan dari pekerjaan itu sendiri. Ketika pekerjaan yang dilakukan benar-benar bermakna dan relevan maka karyawan akan semakin tertarik dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

b. Penentuan Determinasi Diri (*Self-determination*)

Dalam dimensi ini mencerminkan rasa pilihan dalam menginisiasi dan terus melanjutkan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan atau anggota yang memiliki *self-determination* yang tinggi dapat memilih terkait apa yang harus dilakukan, bagaimana cara menyusun pekerjaan tersebut, dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. Kompetensi (*Competence*)

Mencerminkan tentang kapabilitas yang dimiliki oleh karyawan atau anggota organisasi dalam rangka menyelesaikan pekerjaannya supaya berhasil. Kompetensi dapat memberikan motivasi intrinsik bagi individu yang mendatangkan rasa bangga terhadap diri sendiri.

d. Dampak (*Impact*)

Karyawan dapat mencapai rasa dampak yang lebih dalam dengan membangun hubungan kolaboratif yang diperlukan antar sesama anggota untuk mempercepat progres sebuah pekerjaan. Pekerjaan yang dikerjakan sekecil apa pun itu progresnya maka akan memberikan kemajuan terhadap pekerjaan tersebut.

Adapun pendapat lain terkait cara mengukur pemberdayaan psikologis dengan dimensi yang berbeda. Menurut Chiles dan Zorn (1995) terdapat dua dimensi dalam mengukur pemberdayaan psikologis:

a. Rasa Memiliki Kompetensi (*Feeling of Competence*)

Pada dimensi ini yang dimaksud adalah ketika karyawan memiliki rasa kepercayaan diri terhadap kompetensi yang dimiliki untuk melakukan pekerjaan.

b. Rasa Memiliki Kendali (*Feeling of Control*)

Pada dimensi ini yang dimaksud adalah ketika karyawan memiliki kendali terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan.

Dari penjelasan di atas mengenai dimensi cara mengukur pemberdayaan psikologis dapat diketahui bahwa dalam mengukurnya memerlukan dimensi yang saling berkaitan. Penggunaan dimensi di atas diperlukan dalam rangka mengukur tingkat pemberdayaan psikologis seorang karyawan di sebuah organisasi/perusahaan.

## **Kreativitas Karyawan**

### **1. Pengertian Kreativitas Karyawan**

Sebuah perusahaan atau organisasi tentu harus memiliki keunggulan kompetitif demi memenangkan persaingan dari kompetitor yang ada. Salah satu cara meningkatkan keunggulan kompetitif adalah dengan terus menciptakan inovasi di dalam organisasi/perusahaan, bisa inovasi dalam produk, desain, maupun proses. Kreativitas diperlukan untuk terus menciptakan inovasi tersebut. Karyawan yang memiliki kreativitas tinggi tentu akan selalu melahirkan gagasan-gagasan baru

untuk setiap situasi dan tantangan yang ada. Berikut adalah pendapat para ahli tentang kreativitas karyawan:

- a. Menurut Schermerhorn *et al* (2010), kreativitas karyawan adalah kemampuan karyawan untuk menghasilkan respons dan unik dan menarik pada sebuah masalah.
- b. Menurut Ivancevich *et al* (2014), kreativitas karyawan merupakan sifat kepribadian yang melekat pada diri karyawan dan mampu melibatkan kemampuan untuk melepaskan diri dari pemikiran sempit sehingga dapat menghasilkan ide-ide baru yang berguna.
- c. Menurut Mumford (2012), kreativitas karyawan adalah kemampuan karyawan untuk menemukan solusi dari suatu masalah dengan berkualitas tinggi, orisinal, dan elegan.
- d. Menurut Zhou dan George (2001), kreativitas karyawan merupakan kemampuan karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang baru seperti gagasan, produk, pelayanan, metode, dan proses administratif. Dari hasil tersebut diharapkan dapat berkontribusi untuk pembaharuan organisasi, dan pertumbuhan di persaingan zaman sekarang.

## **2. Dimensi Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan perlu diukur untuk menentukan tingkat kreativitas karyawan tersebut. Masing-masing karyawan memiliki tingkat kreativitas yang berbeda-beda untuk itulah pengukuran diperlukan untuk menempatkan karyawan dengan kreativitas yang tinggi dengan pekerjaan yang tepat. Menurut Rhodes

(1961) terdapat empat dimensi lebih dikenal dengan 4P untuk mengukur kreativitas karyawan:

a. Individu (*Person*)

Individu dalam dimensi ini merupakan informasi yang mencakup kepribadian, kecerdasan, fisik, sifat, kebiasaan, sistem nilai, watak, pendirian, dan perilaku dari individu.

b. Proses (*Process*)

Dalam dimensi ini proses berlaku untuk motivasi, persepsi, pembelajaran, pemikiran, dan mengkomunikasikan tentang kreativitas karyawan.

c. Penekanan (*Press*)

Penekanan dalam dimensi ini mengacu pada hubungan antara manusia dengan lingkungannya. Lahirnya pemikiran kreatif biasanya berdasarkan bagaimana mereka bertumbuh dan berkembang.

d. Produk (*Product*)

Ketika sebuah gagasan muncul dan dikomunikasikan kepada orang lain dalam bentuk kata lain seperti besi, batu, tanah liat maka orang tersebut merubah gagasan menjadi sesuatu barang yang memiliki wujud fisik yang kita namakan sebuah produk.

Adapun pendapat lain tentang pengukuran kreativitas karyawan yaitu menurut Zhou dan George (2001):

a. Produk

b. Pelayanan

c. Metode

#### d. Proses Administratif

Dari penjelasan yang disampaikan di atas, dimensi yang telah disebutkan dapat digunakan untuk mengukur tingkat kreativitas karyawan. Penggunaan dimensi tersebut menjelaskan indikator apa saja yang diperlukan untuk mengukur kreativitas karyawan.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kreativitas Karyawan**

Menurut Bass dan Bass (2008), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat membawa anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang ditargetkan dan melampaui tantangan yang dianggap tidak mungkin bisa diatasi. Dampak positif yang bisa dihasilkan dengan adanya kepemimpinan transformasional adalah menghadirkan perubahan yang sangat berarti bagi organisasi/perusahaan jika diikuti dengan implementasi yang tepat. Karyawan yang awal mula tidak bekerja dengan maksimal jika dipimpin dengan penuh contoh maka kepemimpinan tersebut dapat mengubah karyawan tersebut juga.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Bai Y *et al* (2016) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalili A (2016) juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan

transformatif dan kreativitas karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Mittal dan Dhar (2015) menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dan kreativitas karyawan .

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformatif dan kreativitas karyawan.

### **Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Kreativitas Karyawan**

Menurut Avolio dan Bass (2002), kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin anggota. Pertukaran ini didasarkan pada pemimpin yang berdiskusi dengan karyawan tentang apa yang diperlukan dan menentukan kondisi dan penghargaan yang akan diterima karyawan jika mereka memenuhi persyaratan. Dengan pemberian *reward* yang tepat untuk karyawan maka kepemimpinan transaksional dapat memicu kreativitas karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Herrmann dan Felfe (2014). Penelitian lain yang dilakukan oleh Sanda dan Arthur (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan. Namun

ada satu penelitian yang menyatakan hasil berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Tung (2015) bahwa kepemimpinan transaksional memiliki hubungan yang negatif kepada kreativitas karyawan.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan.

### **Hubungan antara Pemberdayaan Psikologis dengan Kreativitas Karyawan**

Menurut Spreitzer (1995), pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, *self-determination*, dan dampak. Keempat kognisi ini mencerminkan orientasi aktif, bukan pasif, terhadap peran kerja (Spreitzer, 1995)

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Mubarak *et al* (2018) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Penelitian lain juga oleh Sun L *et al* (2012) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Lalu penelitian oleh Yang J *et al* (2019) juga menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan.

### **Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Pemberdayaan Psikologis**

Menurut Bass dan Bass (2008), kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang dapat membawa anggotanya untuk mencapai lebih dari apa yang ditargetkan dan melampaui tantangan yang dianggap tidak mungkin bisa diatasi. Dampak positif yang bisa dihasilkan dengan adanya kepemimpinan transformasional adalah menghadirkan perubahan yang sangat berarti bagi organisasi/perusahaan jika diikuti dengan implementasi yang tepat. Dalam upaya untuk meningkatkan hasil organisasi, manajer perlu meningkatkan pemberdayaan di semua tingkat individu. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan untuk peningkatan pemberdayaan psikologis karyawan.

Penelitian terdahulu oleh Jauhari H *et al* (2016) membuktikan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian lain juga oleh Liu C *et al* (2019) membuktikan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Rao S *et al* (2015)

membuktikan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H4: Terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis

#### **Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Pemberdayaan Psikologis**

Menurut Avolio dan Bass (2002), kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin anggota. Dalam upaya untuk meningkatkan hasil organisasi, manajer perlu meningkatkan pemberdayaan di semua tingkat individu. Hal ini menunjukkan pentingnya kepemimpinan untuk peningkatan pemberdayaan psikologis karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mufti M *et al* (2019) menunjukkan adanya hubungan positif namun tidak signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian lain oleh Men R. L *et al* (2012) menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis. Lalu penelitian oleh Sohail dan Malik (2016) menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H5: Terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis

**Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Tung (2019) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, dan transaksional dengan pemberdayaan psikologis serta memediasi keduanya. Penelitian lain oleh Ma dan Jiang (2018) juga menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan pemberdayaan psikologis serta memediasi keduanya.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H6: Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan

**Hubungan antara Kepemimpinan Transaksional dengan Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sohail dan Malik (2016) menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, dan transaksional dengan pemberdayaan psikologis serta

memediasi keduanya. Penelitian lain oleh Ma dan Jiang (2018) juga menunjukkan adanya hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan pemberdayaan psikologis serta memediasi keduanya.

Berdasarkan hubungan dari variabel di atas, maka hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H7: Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan

### **Kerangka Pemikiran Penelitian**

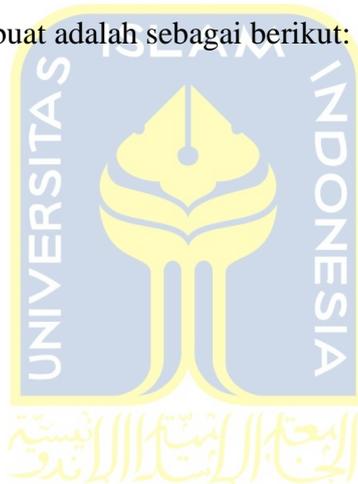
Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kerangka pemikiran penelitian mewakili keyakinan peneliti tentang bagaimana sebuah variabel memiliki hubungan dan saling terkait dan diberikan penjelasan mengapa peneliti mempercayai bahwa variabel-variabel tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain. Kerangka pemikiran berikut di bawah menjelaskan tentang pengaruh dari telaah pustaka yang disebutkan di atas. Kerangka pemikiran berikut memberikan penjelasan tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel pemediasi.

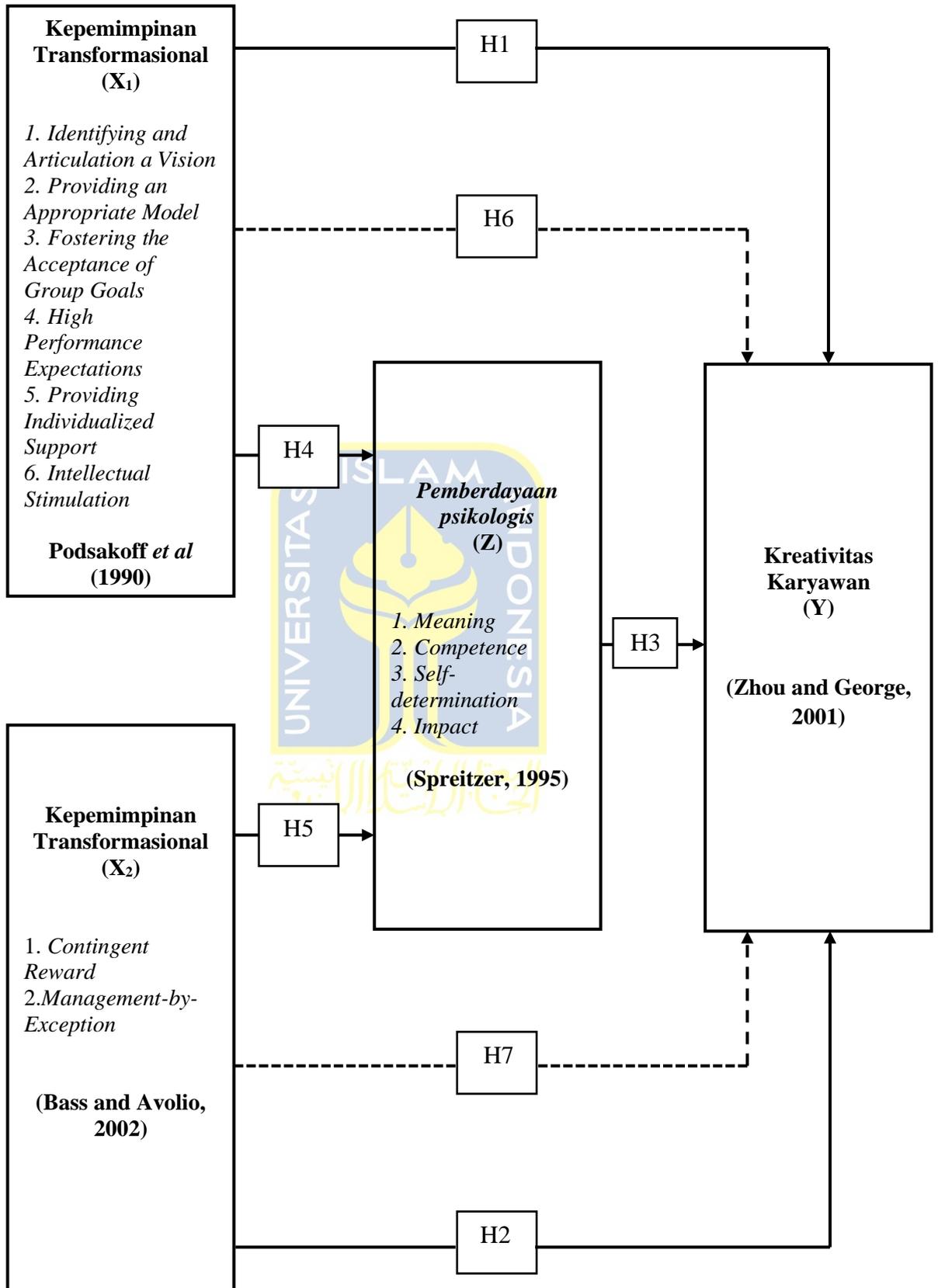
Sumber penelitian terdahulu:

- a.  $X_1 - Y$  : Bai Y *et al* (2016), Khalili A (2016), Mittal dan Dhar (2015)
- b.  $X_2 - Y$  : Herrmann dan Felfe (2014), Sanda dan Arthur (2015), Tung (2015)

- c.  $Z - Y$  : Mubarak *et al* (2018), Sun L *et al* (2012), Yang J *et al* (2019)
- d.  $X_1 - Z$  : Jauhari H *et al* (2016), Liu C *et al* (2019), Rao S *et al* (2015)
- e.  $X_2 - Z$  : Mufti M *et al* (2019), Men R. L *et al* (2012), Sohail dan Malik (2016)
- f.  $X_1 - Z - Y$  : Tung (2015), Ma dan Jiang (2018)
- g.  $X_2 - Z - Y$  : Sohail dan Malik (2016), Ma dan Jiang (2018)

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran penelitian yang akan dibuat adalah sebagai berikut:





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Pendekatan Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Menurut Cresswell (2009) metode kuantitatif merupakan metode yang melibatkan proses pengumpulan, analisis, menjelaskan, dan menulis hubungan antar variabel penelitian yang kemudian dianalisis menggunakan proses statistik. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang datanya dihimpun dalam bentuk angka yang didapat dari kuesioner terstruktur.

#### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian pada kali ini akan dilakukan di berbagai kategori industri yang berbeda yang berada di Indonesia. Penelitian ini menasar beberapa kategori industri yang berbeda karena peneliti bertujuan untuk mendapatkan generalisasi data yang luas. Dengan beberapa perusahaan berbeda yang berbeda di Indonesia diharapkan dapat memberikan keragaman jawaban atas kuesioner yang telah diberikan. Sehingga dapat memberikan hasil yang beragam dengan kecenderungan tertentu.

#### **Identifikasi Variabel Penelitian**

##### **Variabel Independen**

Variabel independen adalah variabel yang dapat menciptakan hubungan variabel lainnya baik itu hubungan positif atau negatif. Pada penelitian kali ini variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ).

### **Variabel Dependen**

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama bagi peneliti. Karena peneliti mempunyai tujuan untuk memahami dan mendeskripsikan dengan jelas tentang variabel dependennya. Pada penelitian kali ini yang menjadi variabel dependen adalah kreativitas karyawan ( $Y$ ).

### **Variabel Pemediasi**

Variabel pemediasi atau variabel pemediasi adalah variabel yang menjembatani untuk memeriksa pengaruh secara tidak langsung antara variabel independen dan variabel dependen. Pada penelitian kali ini variabel pemediasi yang dimaksud adalah pemberdayaan psikologis ( $Z$ ).

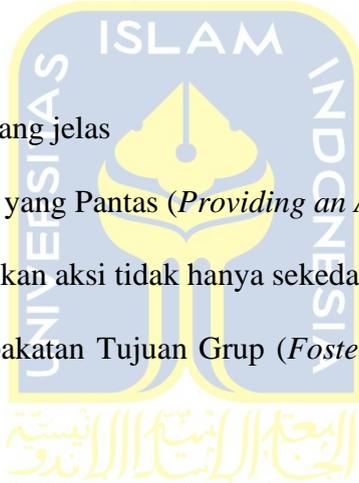
### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Menurut Sekaran & Bougie (2016) definisi operasional merupakan definisi dari suatu konsep yang dapat diukur dengan melihat dimensi konsep tersebut dan aspek yang ditunjukkan oleh konsep. Kemudian dari dimensi tersebut diciptakan indikator atau instrumen untuk mengukurnya.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memiliki dimensi dapat menganalisis dan mengartikulasikan sebuah visi, menjadi contoh yang pantas, dapat menyalurkan kesepakatan tujuan kelompok, memiliki harapan tinggi, memberikan dukungan individu, dan stimulasi intelektual. Kemudian dimensi tersebut diukur dengan skala likert menggunakan indikator. Berikut adalah sampel indikator menurut Podsakoff *et al* (1990) untuk mengukur kepemimpinan transformasional:

1. Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (*Identifying and Articulating a Vision*)
  - a. Tujuan yang jelas
2. Menjadi Contoh yang Pantas (*Providing an Appropriate Model*)
  - a. Memberikan aksi tidak hanya sekedar lisan
3. Membina Kesepakatan Tujuan Grup (*Fostering the Acceptance of Group Goals*)
  - a. Membina kolaborasi kelompok
4. Harapan Kinerja Tinggi (*High Performance Expectations*)
  - a. Memiliki harapan lebih kepada anggotanya
5. Memberikan Dukungan Individual (*Providing Individualized Support*)
  - a. Bertindak profesional dengan mengesampingkan perasaan karyawan yang dinilai personal
6. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
  - a. Memberikan tantangan kepada karyawan untuk mengatasi masalah lama dengan cara yang baru



## **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi dengan dimensi penghargaan kontingen dan manajemen dengan pengecualian. Kemudian dimensi tersebut diukur dengan skala likert menggunakan indikator. Berikut adalah sampel indikator menurut Avolio dan Bass (2002) untuk mengukur kepemimpinan transaksional:

1. Penghargaan kontingen (*Contingent Reward*)
  - a. Menentukan imbalan
2. Manajemen dengan pengecualian (*Management by Exception*)
  - a. Selalu dalam kontrol

## **Pemberdayaan Psikologis**

Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai konstruk motivasi yang diwujudkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, *self-determination*, dan dampak. Kemudian dimensi tersebut diukur dengan skala likert menggunakan indikator. Berikut adalah sampel indikator menurut Spreitzer (1995) untuk mengukur pemberdayaan psikologis:

1. Makna (*Meaning*)
  - a. Pekerjaan yang dikerjakan sangat penting untuk karyawan
2. Kompetensi (*Competence*)
  - a. Percaya diri atas kemampuan untuk melakukan pekerjaan
3. Penentuan Determinasi Diri (*Self-determination*)

- a. Memiliki kendali penuh terhadap bagaimana dalam melakukan pekerjaan
4. Dampak (*Impact*)
    - a. Memberikan dampak besar terhadap apa yang terjadi dalam departemen perusahaan

### **Kreativitas Karyawan**

Kreativitas karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk menghasilkan sesuatu yang baru seperti gagasan, produk, pelayanan, metode, dan proses administratif. Dengan menggunakan indikator yang ada, indikator tersebut diukur menggunakan skala likert. Berikut adalah sampel indikator menurut Zhou dan George (2001) untuk mengukur Kreativitas Karyawan:

- a. Menyarankan cara baru untuk mencapai tujuan

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **Populasi**

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), populasi adalah segala hal yang mengarah pada keseluruhan kelompok individu, acara, atau sesuatu yang menjadi perhatian utama peneliti untuk diteliti. Sedangkan menurut Cresswell (2009), populasi merupakan sekelompok individu yang mempunyai ciri yang sama untuk bahan penelitian.

#### **Sampel**

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari anggota terpilih dalam sebuah kelompok individu. Sedangkan

menurut Cresswell (2009), sampel merupakan sekelompok individu yang dipilih untuk digunakan datanya sebagai penelitian.

## **Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data**

### **Jenis Data**

#### **1. Data Primer**

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), data primer adalah data yang dihimpun dari sumber aslinya untuk tujuan tertentu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer dapat berupa hasil observasi, wawancara, ataupun kuesioner. Metode tersebut memungkinkan bagi peneliti untuk menghimpun data yang berjumlah banyak dan beragam variasi data dari responden.

#### **2. Data Sekunder**

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), data sekunder merupakan data yang sudah pernah dihimpun sebelumnya dan memiliki tujuan yang berbeda dengan penelitian akan dilakukan. Data sekunder memungkinkan penelitiannya untuk tidak menghimpun data kembali karena seluruh data yang diperlukan telah tersedia. Data sekunder harus benar-benar diperiksa kembali kebenarannya sebelum digunakan.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan oleh peneliti pada penelitian kali ini adalah penggunaan kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kuesioner

adalah teknik pengumpulan data yang dibuat dengan pertanyaan yang sudah diformulasikan sebelumnya kemudian dibagikan kepada responden untuk menghimpun jawaban dari responden. Kuesioner didesain untuk menghimpun banyak angka sekaligus dari data kuantitatif. Kuesioner dapat dibagikan dengan berbagai macam cara mulai dengan secara personal, secara elektronik, ataupun dengan surel kepada responden. Skala untuk mengukur kuesioner pada penelitian adalah menggunakan skala likert. Menurut Bordens dan Abbott (2018), skala likert merupakan skala yang menyediakan berbagai pernyataan yang dapat diisi oleh responden untuk mengindikasikan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan tertentu.

**Tabel 3.1 Skala Likert**

<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>
Sangat Setuju Sekali (SSS)	5
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Pada penelitian ini, kuesioner berisi variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, kreativitas karyawan.

## **Uji Instrumen Penelitian**

### **Uji Validitas**

Menurut Leavy (2017), uji validitas merupakan sejauh mana ukuran sebenarnya menyentuh apa yang menurut peneliti maksud. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016), validitas adalah ujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan akan mengukur konsep tertentu yang ingin diukur oleh peneliti.

### Uji Reliabilitas

Menurut Bordens dan Abbott (2018), reliabilitas adalah baik ukuran atau kuesioner menghasilkan tanggapan yang sama atau serupa dengan beberapa administrasi instrumen yang sama atau serupa. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tidak menunjukkan bias (bebas kesalahan). Pada kali ini peneliti menggunakan *Alpha Cronbach*. Hasilnya akan dikatakan reliabel ketika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,60. Berikut adalah rumus *Alpha Cronbach*:

$$r_i = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum si^2}{st^2} \right]$$

Keterangan :

$r_i$  = *Alfa Cronbach*

$\sum si^2$  = mean kuadrat kesalahan

$st^2$  = varians total

$k$  = mean kuadrat antara subyek

### Metode Analisis Data

Menurut pendapat Leavy (2017), analisis data adalah proses menyimpulkan dan pengorganisasian data.

### **Analisis Statistik Deskriptif**

Menurut Bordens dan Abbott (2018), analisis deskriptif merupakan analisis yang dalam prosesnya merangkum dari seluruh distribusi skor hanya dengan beberapa angka. Menurut Ghozali (2011), analisis statistik merupakan analisis yang memberi gambaran atau penjelasan tentang sebuah data yang dilihat dari nilai rerata, varian, jumlah, skala, dan *skewness*. Dapat disimpulkan bahwa analisis statistik adalah analisis yang dalam prosesnya menggunakan teknik statistik dengan memperhatikan rerata, varian, jumlah, skala, dan *skewness*.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Normalitas**

Menurut Ghozali (2011), uji asumsi klasik adalah uji yang dilakukan untuk menguji apakah model regresi memiliki distribusi normal atau sebaliknya. Umumnya model regresi memiliki distribusi normal atau mendekati. Pada penelitian ini untuk menguji normalitas menggunakan pengukuran *Kolmogorov Smirnov*. Distribusi dikatakan normal apabila nilainya lebih besar dari 0,05.

Terdapat cara untuk mengukur distribusi tersebut normal atau sebaliknya. Berikut adalah cara untuk mengukur menurut Ghozali (2011):

a. Grafik analisis

Dilakukan dengan cara melihat grafik histogram. Data observasi akan dibandingkan dengan grafik tersebut dan mencari data mana yang berdistribusi normal atau mendekati normal.

b. Statistik analisis

Analisis yang dalam prosesnya menggunakan teknik statistik dengan memperhatikan rerata, varian, jumlah, skala, dan skewness. Dalam analisis ini yang perlu diperhatikan adalah kemencengan distribusi. Berikut adalah rumus untuk menghitung:

$$Z_{skewness} = \frac{skewness}{\sqrt{6/N}}$$

Sedangkan nilai z kurtosis dapat dihitung dengan rumus :

$$Z_{kurtosis} = \frac{kurtosis}{\sqrt{24/N}}$$

Huruf N adalah jumlah sampel, apabila nilai Z hitung > Z tabel, maka distribusi disimpulkan memiliki distribusi yang tidak normal. Dalam penelitian menggunakan metode analisis statistika.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Pada pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian model regresi dari residual pengamatan. Jika hasilnya varian tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika sebaliknya disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas atau

tidak adanya Heteroskedastisitas antar varian (Ghozali, 2011). Penelitian kali ini menggunakan pendekatan grafik (*graphic approach*) melalui uji *glejser*. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah jika tingkatnya di atas lima persen atau 0,05 maka kesimpulannya regresi tidak terjadi Heteroskedastisitas.

### 3. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011), uji multikolineritas memiliki tujuan untuk menemukan adanya korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Jika tidak terjadi korelasi antar variabel independen maka model dikatakan baik. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak tegak lurus atau disebut dengan ortogonal. Untuk mengukur terjadi atau tidak terjadinya multikolonieritas salah satu caranya adalah dengan melihat nilai toleran dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai toleran lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak terjadi multikoloneritas

### Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), analisis regresi berganda adalah teknik statistik untuk memprediksi varian di dalam variabel dependen dengan meregresi terhadap variabel independennya. Penelitian ini menggunakan persamaan regresi:

#### 1. Regresi Model I

Dalam regresi ini bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dari variabel independen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap pemberdayaan psikologis ( $Z$ ). Berikut adalah persamaannya:

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan :

$Z$  = Pemberdayaan psikologis

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Kepemimpinan Transaksional

$b_1$  = Koefisien Regresi

$b_2$  = Koefisien Regresi

## 2. Regresi Model II

Dalam regresi ini bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dari variabel independen kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) terhadap kreativitas karyawan ( $Y$ ).

Berikut adalah persamaannya:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

$Y$  = Kreativitas Karyawan

$X_1$  = Kepemimpinan Transformasional

$X_2$  = Kepemimpinan Transaksional

$b_1$  = Koefisien Regresi

$b_2$  = Koefisien Regresi

### 3. Regresi Sederhana

Dalam regresi ini bertujuan untuk mengetahui besaran pengaruh langsung dari variabel pemediasi pemberdayaan psikologis (Z) terhadap kreativitas karyawan (Y). Berikut adalah persamaannya:

$$Y = a + b_1 Z \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

Y = Kreativitas Karyawan

Z = Pemberdayaan psikologis

$b_1$  = Koefisien Regresi

### 4. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji T)

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), uji t merupakan teknik untuk menguji hipotesis apakah hipotesis yang diuji mengindikasikan adanya signifikansi perbedaan rerata dalam variabel dependen. Sedangkan menurut Bordens dan Abbott (2018) uji t adalah sebuah statistik inferensial untuk mengevaluasi reliabilitas perbedaan dari dua rerata. Adapun menurut Nugroho (2001) untuk membuktikan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis operasionalnya terlebih dahulu yaitu  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan

Ha : Terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan

- b. Membuat taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar  $\alpha=5\%$  atau 0,05
- c. Menetapkan kesimpulan

Jika  $p < \alpha =$  Ho ditolak dan Ha diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial

Jika  $p > \alpha =$  Ha ditolak dan Ho diterima, artinya tidak ada pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial

## 5. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Menurut Sekaran dan Bougie (2018), uji f merupakan distribusi probabilitas dari varian sampel dan kelompok distribusinya berubah ketika adanya perubahan dalam ukuran sampel. Tujuan dilakukannya uji f adalah untuk menganalisis apakah model persamaan regresi valid atau sebaliknya. Adapun menurut Nugroho (2001) untuk membuktikan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Merumuskan hipotesis operasionalnya terlebih dahulu yaitu Ho dan Ha

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan

Ha : Terdapat pengaruh secara simultan yang signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan

- b. Membuat taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar  $\alpha=5\%$  atau 0,05
- c. Menetapkan kesimpulan

Jika  $p < \alpha =$  Ho ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan secara simultan

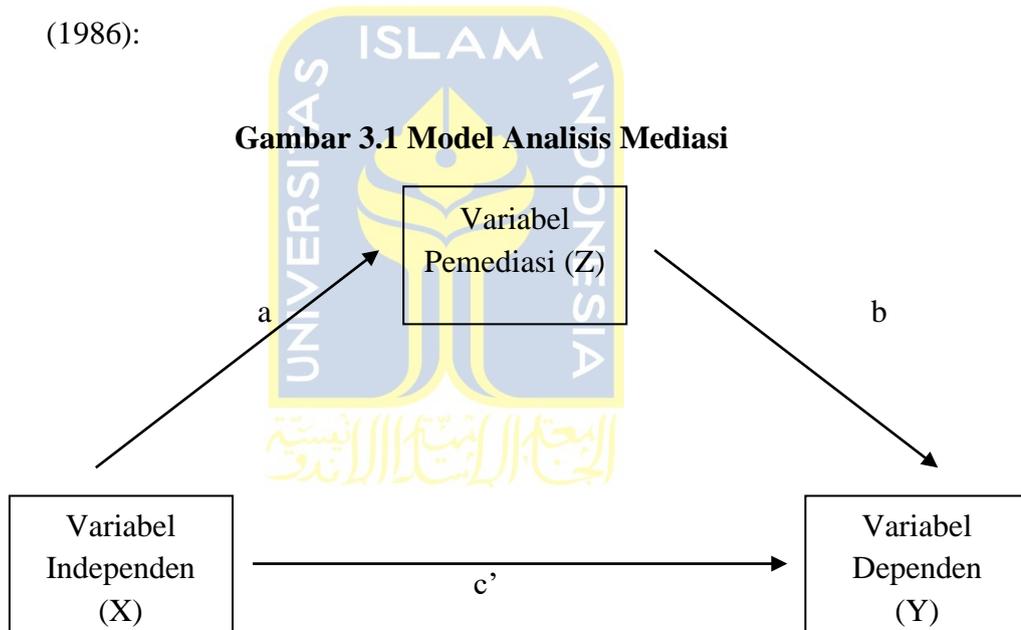
Jika  $p > \alpha =$  Ha ditolak dan Ho diterima, artinya tidak terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan secara simultan

## 6. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2011), koefisien determinasi pada dasarnya untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model untuk menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dengan satu. Nilai  $R^2$  yang mendekati nol memiliki arti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen sangat terbatas. Sebaliknya jika Nilai  $R^2$  mendekati satu maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan seluruh informasi variabel dependen.

## Analisis Baron dan Kenny

Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel pemediasi adalah variabel yang dapat diukur secara langsung atau dengan definisi operasional yang sepenuhnya berasal dari temuan empiris dan dapat dianalisis secara statistik untuk mendemonstrasikan kemampuan memediasi hubungan antar variabel independen dan dependen. Analisis variabel mediasi bertujuan untuk menganalisis variabel yang mewakili mekanisme generatif melalui variabel independen yang dapat mempengaruhi variabel dependen yang diinginkan. Berikut adalah model penelitian dengan mediasi menurut Baron dan Kenny (1986):



Dari gambar di atas menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel pemediasi (Z). Indikator a adalah koefisien regresi dari variabel independen (X) terhadap variabel pemediasi (Z). Sedangkan indikator b adalah koefisien regresi variabel pemediasi (Z) terhadap variabel dependen (Y). Indikator c' adalah koefisien

regresi variabel independen (Z) terhadap variabel dependen (Y) dengan mengontrolnya. Dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung yaitu terdapat di koefisien a dan b, sedangkan pengaruh langsung ditunjukkan oleh koefisien c'. Adapun tahap analisis adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Hasil dari regresi ini adalah koefisien c dan dapat dikatakan signifikan jika  $p < 0,05$ .
- b. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel pemediasi (Z). Hasil dari regresi ini adalah koefisien a dan dapat dikatakan signifikan jika  $p < 0,05$ .
- c. Menentukan persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) melalui variabel pemediasi (Z). Hasil dari regresi ini adalah koefisien b dan c'. Dapat dikatakan signifikan jika nilai koefisien b yaitu  $p < 0,05$  dan koefisien c' diharapkan tidak signifikan dengan taraf  $p > 0,05$ .
- d. Menetapkan kesimpulan

Variabel Z dapat disebut sebagai variabel mediator jika memenuhi kriteria berikut:

1. X secara signifikan mempengaruhi Y  
Artinya jalur c memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$
2. X secara signifikan mempengaruhi Z

Artinya jalur a memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

3. Z secara signifikan mempengaruhi Y

Artinya jalur b memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

Untuk mengetahui hubungan mediasi tersebut parsial atau sempurna digunakan koefisien  $c'$ . Jika koefisien  $c'$  tidak signifikan ( $p > 0,05$ ) maka terjadi mediasi sempurna (*perfect mediation*), dan jika koefisien  $c'$  signifikan ( $p < 0,05$ ) maka terjadi mediasi parsial.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi”. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang di 78 perusahaan yang berbeda yang tersebar di seluruh Indonesia. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan metode *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan tujuan tertentu. Pada kali ini responden tujuan adalah mereka yang sudah bekerja di perusahaan atau instansi yang berada di Indonesia. Adapun kriteria dari perusahaan dan instansi tersebut adalah yang memerlukan karyawannya untuk terus berpikir kreatif dan inovatif. Beberapa contoh kategori perusahaan yang dijadikan objek penelitian di antaranya adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa, manufaktur, instansi pendidikan, dan perbankan. Jumlah kuesioner yang didapat sebanyak 157 kuesioner. Analisis yang dilakukan yaitu dengan sistematika analisis deskriptif lalu dilanjut dengan analisis kuantitatif yang berupa analisis regresi berganda dan uji hipotesis. Selanjutnya analisis menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistik versi 25.

#### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **Hasil Uji Validitas Instrumen**

Validitas adalah ujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan akan

mengukur konsep tertentu yang ingin diukur oleh peneliti. Dalam uji validitas yang dilakukan ini setiap item atau variabel yang dihitung yaitu berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan



psikologis, kreativitas karyawan. Data didapat dari 157 responden yang kemudian diolah dan dihitung menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistik versi 25.

**Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah
1	Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	21
2	Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ )	15
3	Pemberdayaan Psikologis ( $Z$ )	12
4	Kreativitas Karyawan ( $Y$ )	12
<b>Total Pernyataan</b>		<b>60</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Dalam uji validitas yang dilakukan ini setiap item atau variabel yang dihitung yaitu berdasarkan variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, kreativitas karyawan. Data didapat dari 157 responden yang kemudian diolah dan dihitung menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistik versi 25. Analisis validitas berikut menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan pengukuran yang didasarkan pada *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO MSA). Dalam uji validitas penelitian ini, apabila nilai yang dihasilkan  $>0,50$  maka dapat dikatakan valid. Berikut adalah tabel hasil uji instrumen variabel kepemimpinan transformasional :

**Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.909

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4093.175
	df	496
	Sig.	0.000

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.2 di atas, hasil nilai KMO MSA menunjukkan sebesar 0,909 dan lebih besar dari 0,50 maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kecukupan sampel terpenuhi dan dapat untuk dianalisis lebih lanjut. Pada uji ini dilakukan sebanyak 14 kali dan menghasilkan nilai akhir KMO sebesar 0,909. Terdapat 28 instrumen yang dihilangkan, yaitu 10 instrumen pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional (X1.9, X1.10, X1.12, X1.13, X1.14, X1.15, X1.16, X1.17, X1.20, dan X1.21). Selanjutnya terdapat 10 instrumen pernyataan pada variabel kepemimpinan transaksional yang dihilangkan (X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.7, X2.8, X2.9, X2.11, X2.12, dan X2.13). Kemudian terdapat delapan instrumen pernyataan pada variabel pemberdayaan psikologis yang dihilangkan (Z5, Z6, Z7, Z8, Z9, Z10, Z11, dan Z12). Hasil pengelompokan yang didapat setelah menghilangkan 28 instrumen pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Rotated Component Matrix**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
X1.1		0.793		
X1.2		0.846		
X1.3		0.731		
X1.4		0.787		
X1.5		0.688		
X1.6		0.786		

X1.7		0.707		
X1.8		0.718		
X1.11		0.617		
X1.18		0.554		
X1.19		0.581		
X2.5				0.608
X2.6				0.589
X2.10				0.694
X2.14				0.707
X2.15				0.674
Z1			0.792	
Z2			0.865	
Z3			0.833	
Z4			0.542	
Y1	0.798			
Y2	0.840			
Y3	0.695			
Y4	0.749			
Y5	0.780			
Y6	0.518			
Y7	0.758			
Y8	0.610			
Y9	0.730			
Y10	0.712			
Y11	0.789			
Y12	0.793			
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.3 di atas, menunjukkan setiap instrumen pernyataan mengelompok secara keseluruhan dan menempati per kolom. Upaya untuk mencapai pengelompokan di atas dilakukan dengan menguji sebanyak 14 kali dengan menghilangkan 28 instrumen pernyataan yang dianggap rusak dan

mengganggu. Pada uji kali ini data telah mengelompok secara keseluruhan dan menunjukkan hasil lebih besar dari 0,50. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel dikatakan valid dan data mengelompok secara merata. Dengan hasil yang valid maka kuesioner yang disusun benar-benar baik untuk mengukur variabel tersebut dan menghasilkan data yang valid.

### Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran yang menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tidak menunjukkan bias (bebas kesalahan). Kuesioner penelitian dapat dikatakan reliabel ketika pernyataan responden terkait kuesioner tersebut terus-menerus stabil. Berikut adalah tabel 4.5 hasil dari uji reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25.

**Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Instrumen Pernyataan	Nilai <i>Cronbach alfa</i>	Sig.	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	0,940	> 0,6	Reliabel
2	Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	0,826	> 0,6	Reliabel
3	Pemberdayaan Psikologis (Z)	0,903	> 0,6	Reliabel
4	Kreativitas Karyawan (Y)	0,943	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.4 di atas, diketahui bahwa semua variabel penelitian dikatakan reliabel karena nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6.

## Hasil Analisis Deskriptif

Dalam analisis ini dijelaskan tentang karakteristik individu dari setiap responden dan deskripsi hasil penelitian dari variabel kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, dan kreativitas karyawan.

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

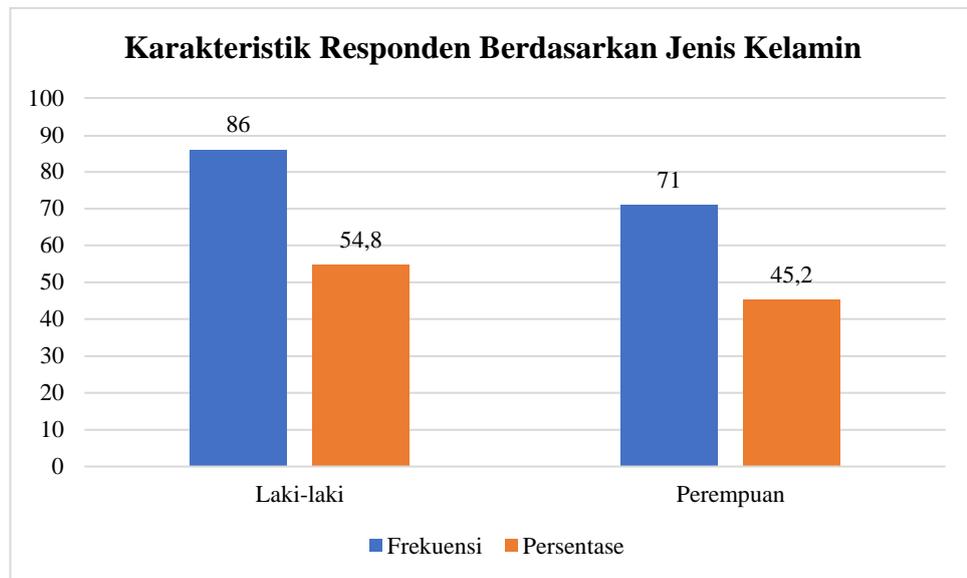
Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan jenis kelamin responden, berikut tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	86	54,8
2	Perempuan	71	45,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.5 di atas, berikut disajikan kategori responden penelitian berdasarkan jenis kelamin dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.1 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.5 dan gambar 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, 86 orang atau 54,8 persen berjenis kelamin laki-laki dan 71 orang atau 45,2 persen berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas antara responden laki-laki dan perempuan didominasi oleh responden Laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Terdapat lima (5) kategori responden berdasarkan usia. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan usia responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan usia:

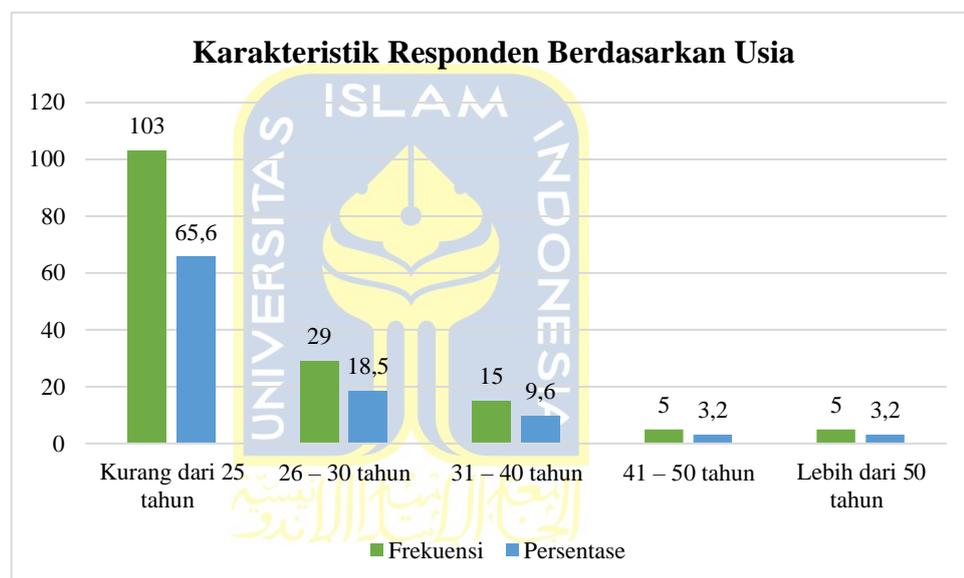
**Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 25 tahun	103	65,6
2	26 – 30 tahun	29	18,5

3	31 – 40 tahun	15	9,6
4	41 – 50 tahun	5	3,2
5	Lebih dari 50 tahun	5	3,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.6 di atas, berikut disajikan lima (5) kategori responden penelitian berdasarkan usia dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.2 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.6 dan gambar 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, yang berumur kurang dari 25 tahun sebanyak 103 orang atau 65,6 persen, lalu kategori usia 26-30 tahun sebanyak 29 orang atau 18,5 persen, kategori usia 30-40 tahun sebanyak 15 orang atau 9,6 persen, usia 41-50 tahun sebanyak 5 orang atau 3,2 persen, dan yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 5 orang atau 3,2 persen. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas

kategori responden berdasarkan usia didominasi oleh responden yang berusia kurang dari 25 tahun yaitu sebanyak 103 orang atau setara dengan 65,6 persen.

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

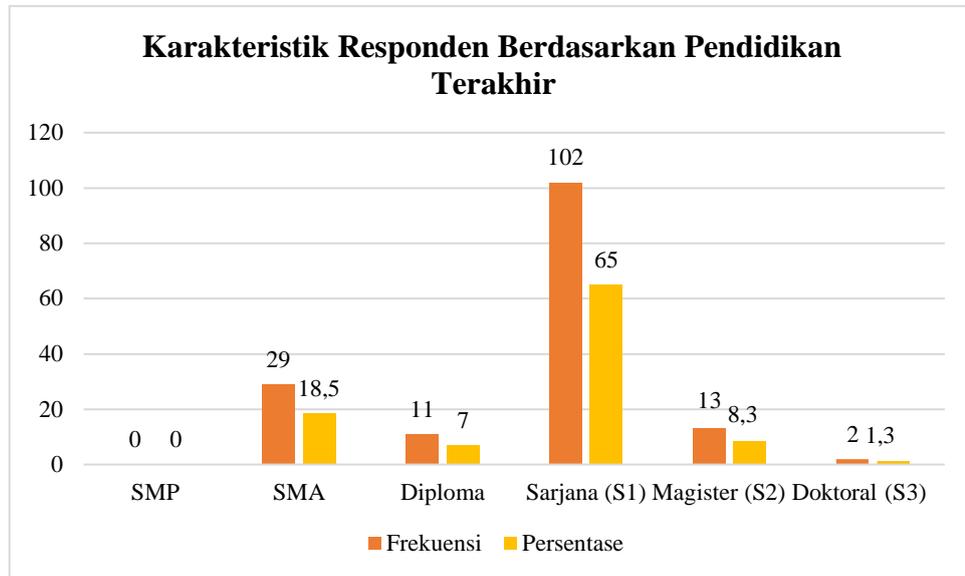
Terdapat enam (6) kategori responden berdasarkan pendidikan terakhir. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan pendidikan terakhir responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir:

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	29	18,5
2	Diploma	11	7
3	Sarjana (S1)	102	65
4	Magister (S2)	13	8,3
5	Doktoral (S3)	2	1,3
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.7 di atas, berikut disajikan enam (6) kategori responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.3 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.7 dan gambar 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, tidak terdapat responden dengan tingkat pendidikan akhir SMP, lalu responden dengan tingkat pendidikan akhir SMA sebanyak 29 orang atau 18,5 persen, responden dengan tingkat pendidikan akhir Diploma sebanyak 11 orang atau 7 persen, responden dengan tingkat pendidikan akhir Sarjana (S1) sebanyak 102 orang atau 65 persen, responden dengan tingkat pendidikan akhir Magister (S2) sebanyak 13 orang atau 8,3 persen, dan responden dengan tingkat pendidikan akhir Doktoral (S3) sebanyak 2 orang atau 1,3 persen. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh responden yang memiliki tingkat pendidikan akhir Sarjana (S1) yaitu sebanyak 102 orang atau setara dengan 65 persen.

#### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

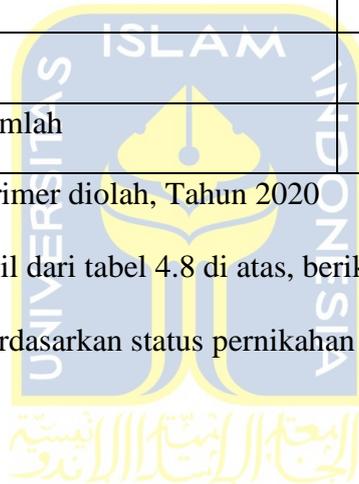
Terdapat tiga (3) kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan status pernikahan responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan pernikahan:

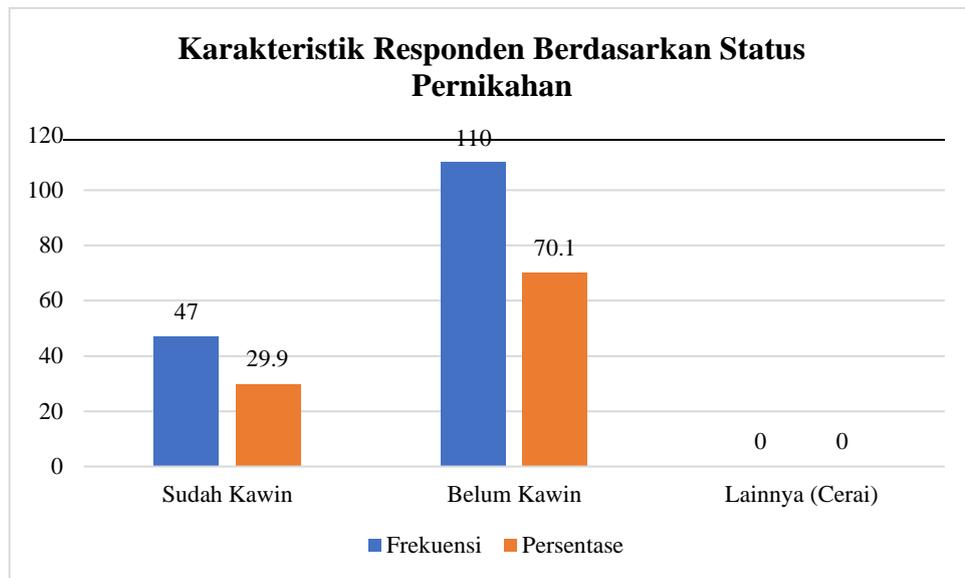
**Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
1	Sudah Kawin	47	29,9
2	Belum Kawin	110	70,1
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.8 di atas, berikut disajikan tiga (3) kategori responden penelitian berdasarkan status pernikahan dalam bentuk diagram:





**Gambar 4.4 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.8 dan gambar 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, responden yang Sudah Kawin sebanyak 47 orang atau 29,9 persen, responden yang Belum Kawin sebanyak 110 orang atau 70,1 persen, dan tidak adanya responden yang memiliki status pernikahan lainnya (cerai). Dapat disimpulkan bahwa kuantitas kategori responden berdasarkan status pernikahan didominasi oleh responden yang belum kawin yaitu sebanyak 110 orang atau setara dengan 70,1 persen.

## 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan

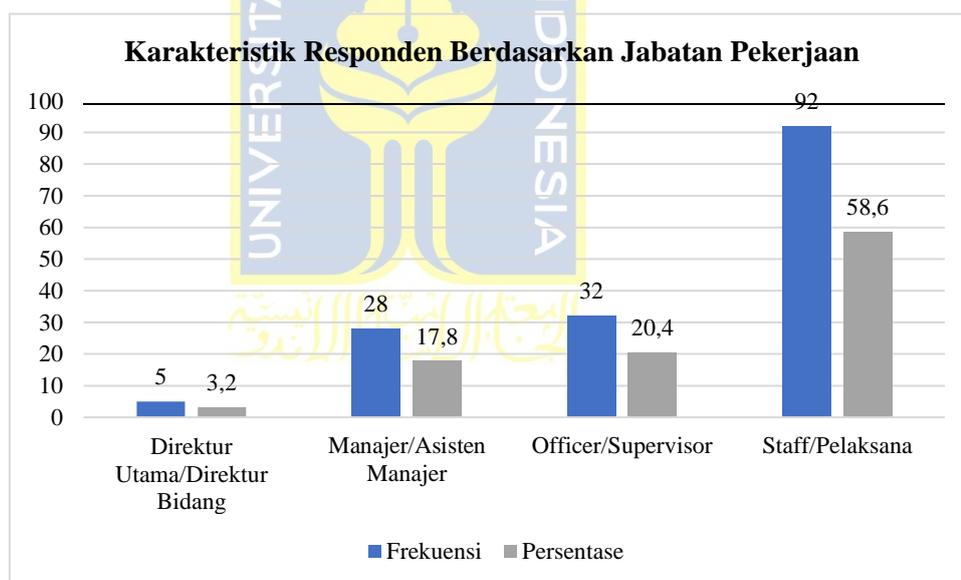
Terdapat empat (4) kategori responden berdasarkan jabatan pekerjaan. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan jabatan pekerjaan responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan jabatan pekerjaan:

**Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan**

No.	Jabatan Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Direktur Utama/Direktur Bidang	5	3,2
2	Manajer/Asisten Manajer	28	17,8
3	Officer/Supervisor	32	20,4
4	Staff/Pelaksana	92	58,6
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.9 di atas, berikut disajikan empat (4) kategori responden penelitian berdasarkan jabatan pekerjaan dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.5 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Pekerjaan**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.9 dan gambar 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, responden dengan jabatan Direktur Utama atau Direktur Bidang sebanyak 5 orang atau 3,2 persen, lalu

responden dengan jabatan Manajer atau Asisten Manajer sebanyak 28 orang atau 17,8 persen, responden dengan jabatan *Officer* atau *Supervisor* sebanyak 32 orang atau 20,4 persen, dan responden dengan jabatan Staf atau Pelaksana sebanyak 92 orang atau 58,6 persen. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas kategori responden berdasarkan jabatan didominasi oleh jabatan Staf/Pelaksana yaitu sebanyak 92 atau setara dengan 58,6 persen.

## 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

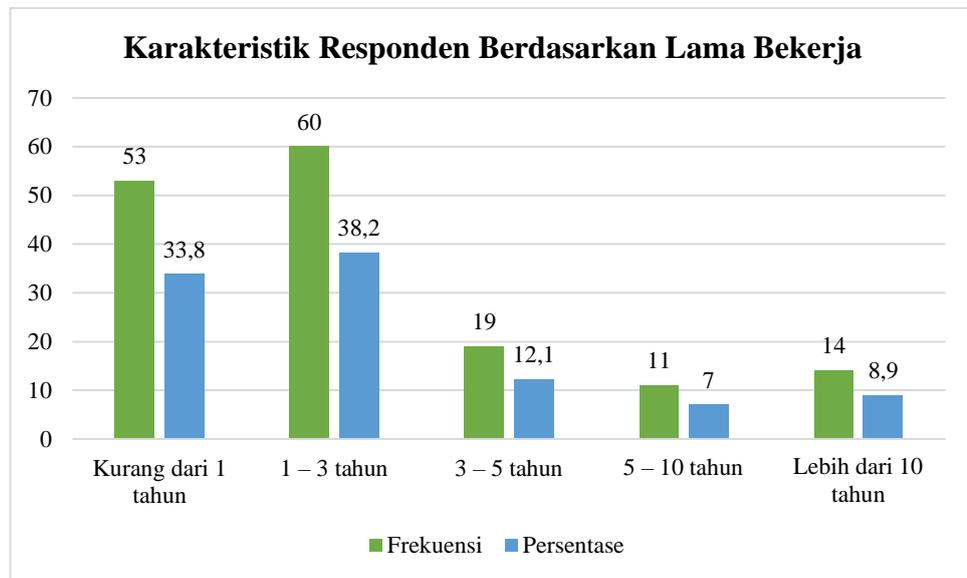
Terdapat lima (5) kategori responden berdasarkan lama bekerja. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan lama bekerja responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja:

**Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 1 tahun	53	33,8
2	1 – 3 tahun	60	38,2
3	3 – 5 tahun	19	12,1
4	5 – 10 tahun	11	7
5	Lebih dari 10 tahun	14	8,9
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.10 di atas, berikut disajikan lima (5) kategori responden penelitian berdasarkan lama bekerja dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.6 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.10 dan gambar 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 53 orang atau 33,8 persen, lalu yang bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 60 orang atau 38,2 persen, responden yang bekerja 3-5 tahun sebanyak 19 orang atau 12,1 persen, responden yang bekerja 5-10 tahun sebanyak 11 orang atau 7 persen, dan yang bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 14 orang atau 8,9 persen. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas kategori responden berdasarkan lama bekerja didominasi oleh mereka yang bekerja selama 1-3 tahun yaitu sebanyak 60 orang atau setara dengan 38,2 persen.

## **7. Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan per Bulan**

Terdapat lima (5) kategori responden berdasarkan penghasilan per bulan. Menurut hasil data penelitian yang berhubungan dengan penghasilan per

bulan responden, berikut adalah tabel perolehan data karakteristik responden berdasarkan penghasilan per bulan:

**Tabel 4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan per Bulan**

No.	Penghasilan per Bulan	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari Rp 3.500.000	60	38,2
2	Rp 3.600.000 - Rp 5.000.000	27	17,2
3	Rp 5.100.000 - Rp 6.500.000	16	10,2
4	Rp 6.600.000 – Rp. 8.000.000	16	10,2
5	Lebih dari Rp. 8.000.000	38	24,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.11 di atas, berikut disajikan lima (5) kategori responden penelitian berdasarkan penghasilan per bulan dalam bentuk diagram:



**Gambar 4.7 Diagram Karakteristik Responden Berdasarkan Penghasilan per Bulan**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.11 dan gambar 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa dari jumlah total responden penelitian ini, yang berpendapatan kurang dari Rp 3.500.000 sebanyak 60 orang atau 38,2 persen, lalu yang berpendapatan Rp 3.600.000 - Rp 5.000.000 sebanyak 27 orang atau 17,2 persen, responden yang berpendapatan Rp 5.100.000 - Rp 6.500.000 sebanyak 16 orang atau 10,2 persen, responden yang berpendapatan Rp 6.600.000 – Rp. 8.000.000 sebanyak 16 atau 10,2 persen, dan yang berpendapatan lebih dari Rp 8.000.000 sebanyak 38 orang atau 24,2 persen. Dapat disimpulkan bahwa kuantitas kategori responden berdasarkan lama bekerja didominasi oleh mereka yang bekerja dengan pendapatan kurang dari Rp 3.500.000 yaitu sebanyak 60 orang atau setara 38,2 persen.

Berdasarkan data karakteristik yang sudah dihimpun di atas, peneliti membuat rekapitulasi karakteristik demografi yang paling dominan. Berikut adalah tabel karakteristik responden yang paling dominan:

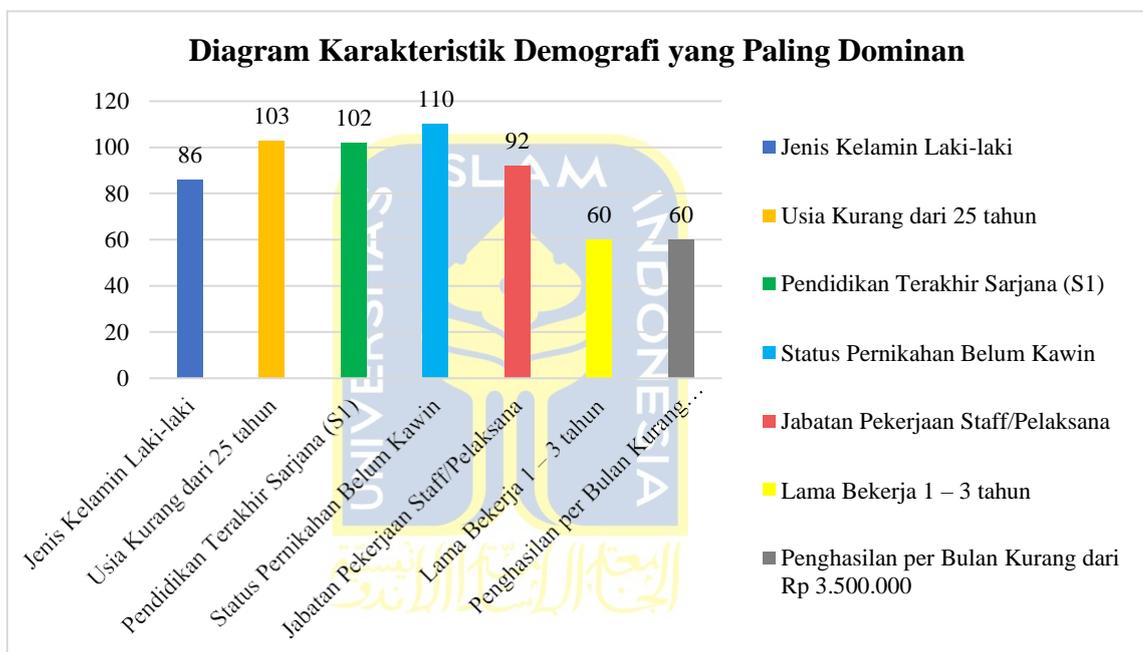
**Tabel 4.12 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

No.	Karakteristik	Paling Dominan	Frekuensi
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	86
2	Usia	Kurang dari 25 tahun	103
3	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	102
4	Status Pernikahan	Belum Kawin	110
5	Jabatan Pekerjaan	Staf/Pelaksana	92

6	Lama Bekerja	1 – 3 tahun	60
7	Penghasilan per Bulan	Kurang dari Rp 3.500.000	60

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.12 di atas, berikut disajikan karakteristik demografi yang paling dominan dalam bentuk diagram.



**Gambar 4.8 Diagram Karakteristik Demografi yang Paling Dominan**

Berdasarkan hasil dari tabel 4.12 dan gambar 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa dari responden dengan jenis kelamin yang paling dominan adalah Laki-laki sebanyak 86 orang, dengan usia yang paling dominan adalah kurang dari 25 tahun sebanyak 103 orang, dengan pendidikan terakhir yang paling dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 102 orang, dengan status pernikahan yang paling dominan yaitu mereka yang belum kawin sebanyak 110 orang, jabatan pekerjaan yang paling dominan adalah Staf/Pelaksana sebanyak 92 orang, lama bekerja yang paling

dominan adalah 1-3 tahun sebanyak 60 orang, dan dengan penghasilan per bulan yang paling dominan adalah kurang dari Rp 3.500.000 sebanyak 60 orang.

### **Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, opini jawaban dari responden direkapitulasi dan kemudian dilakukan analisis untuk mengetahui opini jawaban responden terhadap kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, pemberdayaan psikologis, kreativitas karyawan. Hasil dari rekapitulasi tersebut kemudian dirata-rata yang nantinya dapat digunakan untuk melihat opini responden terhadap unsur-unsur kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam pengaruhnya terhadap pemberdayaan psikologis dan kreativitas karyawan. Interval penilaian ditentukan dengan menggunakan nilai minimum dan maksimum pada setiap jawaban. Berikut adalah kriteria yang dibuat untuk penilaian:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

**Tabel 4.13 Interval Penilaian untuk Variabel Penelitian**

<b>Interval</b>	<b>Paling Dominan</b>
-----------------	-----------------------

1 – 1,8	Sangat Rendah
1,81 – 2,61	Rendah
2,62 – 3,42	Sedang
3,43 – 4,23	Tinggi
4,24 – 5	Sangat Tinggi

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah tabel hasil jawaban responden yang diukur menggunakan kuesioner terkait analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional

**Tabel 4.14 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

<b>Indikator Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (<i>Identifying and Articulating a Vision</i>)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Atasan saya memiliki tujuan yang jelas	4,15	Tinggi
2	Atasan saya menggambarkan masa depan yang cerah untuk perusahaan tempat saya bekerja	3,97	Tinggi
3	Atasan saya selalu mencari peluang baru	4,17	Tinggi
4	Atasan saya selalu menginspirasi saya terkait rencana yang dimiliki	4,06	Tinggi
5	Atasan saya dapat membuat saya berkomitmen terhadap pekerjaan yang	3,94	Tinggi

	saya lakukan dan perusahaan tempat saya bekerja		
<i>Mean</i>		<b>4,05</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Menjadi Contoh yang Pantas (<i>Providing an Appropriate Model</i>)</b>			
6	Atasan saya memberikan aksi daripada sekedar janji	4,09	Tinggi
7	Atasan saya dapat menjadi contoh yang baik bagi saya	3,98	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Membina Kesepakatan Tujuan Grup (<i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i>)</b>			
8	Atasan saya membina kolaborasi antar kelompok di dalam perusahaan	3,96	Tinggi
9	Atasan saya selalu mendorong saya untuk bekerjasama dengan rekan kerja saya	4,21	Tinggi
10	Atasan saya selalu membina kelompok yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama	4,22	Tinggi
11	Atasan saya selalu mengembangkan sikap dan semangat kelompok yang ada di dalam perusahaan tempat saya bekerja	3,99	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,09</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Harapan Kinerja Tinggi (<i>High Performance Expectations</i>)</b>			
12	Atasan saya memiliki harapan lebih terhadap pekerjaan yang saya lakukan	4,25	Sangat Tinggi
13	Atasan saya selalu berusaha untuk mendorong saya untuk melakukan kinerja yang terbaik	4,27	Sangat Tinggi

14	Atasan saya tidak menganggap ada posisi kedua dalam hal terbaik	3,67	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,06</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Memberikan Dukungan Individual (<i>Providing Individualized Support</i>)</b>			
15	Atasan saya selalu bertindak profesional dengan mengesampingkan perasaan karyawannya yang dinilai personal	3,74	Tinggi
16	Atasan saya memberikan respek terhadap perasaan yang saya rasakan	3,94	Tinggi
17	Atasan saya memperhatikan kebutuhan pribadi saya yang berkaitan dengan pekerjaan	3,78	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)</b>			
18	Atasan saya memberikan tantangan kepada saya untuk mengatasi masalah lama dengan cara yang baru	4,02	Tinggi
19	Atasan saya memberikan pertanyaan yang membuat saya tertarik untuk memikirkan pertanyaan tersebut	3,94	Tinggi
20	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan kembali tentang cara mengerjakan pekerjaan saya	3,85	Tinggi
21	Atasan saya mempunyai ide yang menantang saya untuk memeriksa kembali asumsi dasar tentang pekerjaan yang saya lakukan	3,89	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,92</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Mean Total</b>		<b>3,99</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.14 di atas, dapat diketahui dari 157 responden penelitian, rata-rata opini responden terkait variabel kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3,99 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi jatuh pada indikator membina kesepakatan tujuan grup (*fostering the acceptance of group goals*) dengan rata-rata 4,09 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah didapati pada indikator memberikan dukungan individual (*providing individualized support*) dengan rata-rata 3,82 termasuk dalam kategori tinggi. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada 78 perusahaan objek penelitian memiliki tingkat kepemimpinan transformasional yang tinggi. Jika nilai *mean* rendah mengartikan bahwa dari 78 perusahaan tersebut hanya sedikit yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lain. Jika nilai *mean* yang didapat tinggi maka dari 78 perusahaan tersebut cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan.

### **Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional**

Berikut adalah tabel hasil jawaban responden yang diukur menggunakan kuesioner terkait analisis deskriptif variabel kepemimpinan transaksional :

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)**

<b>Indikator Penghargaan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Atasan saya memberikan <i>reward</i> kepada saya	3,82	Tinggi
2	Atasan saya memberikan <i>reward</i> kepada saya atas pencapaian pekerjaan saya	3,83	Tinggi
3	Atasan saya memberikan bantuan kepada saya sesuai dengan usaha saya dalam melakukan pekerjaan	3,84	Tinggi
4	Atasan saya memberikan ekspresi kepuasan ketika saya bekerja dengan baik	4,06	Tinggi
5	Atasan saya memberitahu apa yang harus saya lakukan jika saya ingin mendapat imbalan	3,16	Tinggi
6	Atasan saya mengakui pencapaian pekerjaan saya	3,95	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,77</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Manajemen dengan Pengecualian (<i>Management by Exception</i>)</b>			
7	Atasan saya mengontrol pekerjaan yang saya lakukan	3,89	Tinggi
8	Atasan saya memberikan kesempatan bagi saya untuk mengambil keputusan terhadap persoalan yang ada	4,15	Tinggi
9	Atasan saya menunjukkan sikap partisipatif terhadap pekerjaan yang saya lakukan	3,90	Tinggi

10	Atasan saya menangani jika terdapat kesalahan pada pekerjaan yang saya lakukan	3,78	Tinggi
11	Atasan saya selalu mendengar jika saya memiliki komplain terhadap apa pun yang terjadi di dalam perusahaan	3,85	Tinggi
12	Atasan saya selalu menangani kegagalan jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	3,72	Tinggi
13	Atasan saya menganggap serius jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	3,77	Tinggi
14	Atasan saya menyelidiki jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	3,84	Tinggi
15	Atasan saya memperhatikan jika terdapat kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	3,87	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,86</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Mean Total</b>		<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.15 di atas, dapat diketahui dari 157 responden penelitian, rata-rata opini responden terkait variabel kepemimpinan transaksional adalah sebesar 3,82 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi jatuh pada indikator manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) dengan rata-rata 3,86 termasuk dalam kategori tinggi, sedangkan penilaian terendah didapati pada indikator penghargaan kontingen (*contingent reward*) dengan rata-rata 3,77 termasuk dalam kategori tinggi. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada 78 perusahaan

objek penelitian memiliki tingkat kepemimpinan transaksional yang tinggi. Jika nilai *mean* rendah mengartikan bahwa dari 78 perusahaan tersebut hanya sedikit yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang lain. Jika nilai *mean* yang didapat tinggi maka dari 78 perusahaan tersebut cenderung menggunakan gaya kepemimpinan transaksional dalam perusahaan.

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Pemberdayaan Psikologis

Berikut adalah tabel hasil jawaban responden yang diukur menggunakan kuesioner terkait analisis deskriptif variabel pemberdayaan psikologis

**Tabel 4.16 Hasil Analisis Deskriptif Pemberdayaan Psikologis (Z)**

<b>Indikator Makna (<i>Meaning</i>)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b><i>Mean</i></b>	<b>Keterangan</b>
1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya	4,34	Sangat Tinggi
2	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bermakna bagi saya	4,33	Sangat Tinggi
3	Aktivitas pekerjaan saya saat ini sangat bermakna bagi saya secara pribadi	4,24	Sangat Tinggi
<b><i>Mean</i></b>		<b>4,30</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Indikator Kompetensi (<i>Competence</i>)</b>			
4	Saya percaya terhadap kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya	4,38	Sangat Tinggi

5	Saya percaya terhadap kemampuan saya untuk melakukan setiap rincian aktivitas dari pekerjaan saya	4,28	Sangat Tinggi
6	Saya menguasai kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan saya	4,19	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,28</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Indikator Determinasi Diri (<i>Self-determination</i>)</b>			
7	Saya memiliki kendali penuh terkait bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	4,11	Tinggi
8	Saya mampu memutuskan sendiri (dan tidak terpengaruh orang lain) terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	3,94	Tinggi
9	Saya memiliki independensi terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	4,03	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>4,02</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Dampak (<i>Impact</i>)</b>			
10	Saya percaya saya memberi dampak besar bagi departemen di perusahaan tempat saya bekerja	4,01	Tinggi
11	Saya memiliki kendali yang cukup terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	3,88	Tinggi
12	Saya memberikan pengaruh besar terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	3,87	Tinggi
<i>Mean</i>		<b>3,92</b>	<b>Tinggi</b>
<i>Mean Total</i>		<b>4,13</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.16 di atas, dapat diketahui dari 157 responden penelitian, rata-rata opini responden terkait variabel pemberdayaan psikologis adalah sebesar 4,13 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Penilaian tertinggi jatuh pada indikator makna (*meaning*) dengan rata-rata 4,30 termasuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan penilaian terendah didapati pada indikator dampak (*impact*) dengan rata-rata 3,92 termasuk dalam kategori tinggi. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada 78 perusahaan objek penelitian memiliki tingkat pemberdayaan psikologis yang tinggi. Jika nilai *mean* rendah mengartikan bahwa dari 78 perusahaan tersebut hanya sedikit karyawan dalam perusahaan yang memiliki konstruk motivasi untuk melakukan pekerjaannya. Jika nilai *mean* yang didapat tinggi maka dari 78 perusahaan tersebut karyawan cenderung memiliki konstruk motivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.

### Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kreativitas Karyawan

Berikut adalah tabel hasil jawaban responden yang diukur menggunakan kuesioner terkait analisis deskriptif variabel kreativitas karyawan :

**Tabel 4.17 Hasil Analisis Deskriptif Kreativitas Karyawan (Y)**

No.	Instrumen Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya menyarankan cara atau ide baru untuk mencapai tujuan bersama di dalam perusahaan tempat saya bekerja	3,99	Tinggi
2	Saya memberikan ide baru yang bersifat praktis untuk meningkatkan	3,95	Tinggi

	kinerja di dalam perusahaan tempat saya bekerja		
3	Saya mencari ide, teknologi, dan atau produk baru untuk perusahaan tempat saya bekerja	3,96	Tinggi
4	Saya memberi saran baru terhadap peningkatan kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan saya	4,03	Tinggi
5	Saya percaya saya memiliki referensi yang baik terkait ide kreatif yang saya sarankan	3,96	Tinggi
6	Saya tidak takut untuk mengambil risiko	3,95	Tinggi
7	Saya mengajukan dan memperjuangkan ide-ide kreatif saya kepada rekan kerja saya	3,94	Tinggi
8	Jika diberi kesempatan, saya akan memperlihatkan kreativitas saya saat bekerja	4,10	Tinggi
9	Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide yang saya sarankan	3,90	Tinggi
10	Saya sering kali mendapatkan ide yang kreatif dan inovatif	3,87	Tinggi
11	Saya selalu datang dengan solusi kreatif dalam upaya pemecahan masalah	3,83	Tinggi
12	Saya menyarankan cara baru dalam melakukan sebuah pekerjaan	3,85	Tinggi
<b>Mean Total</b>		<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil dari tabel 4.17 di atas, dapat diketahui dari 157 responden penelitian, rata-rata opini responden terkait variabel kreativitas karyawan adalah sebesar 3,94 dan nilai tersebut masuk dalam kategori tinggi. Dari penilaian di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan yang bekerja pada 78 perusahaan objek penelitian memiliki tingkat kreativitas karyawan yang tinggi. Jika nilai *mean* rendah mengartikan bahwa dari 78 perusahaan tersebut hanya sedikit karyawan dalam perusahaan yang memiliki tingkat kreativitas yang tinggi. Jika nilai *mean* yang didapat tinggi maka dari 78 perusahaan tersebut karyawan cenderung memiliki tingkat kreativitas yang tinggi.

Untuk mempersingkat data tentang analisis deskriptif variabel penelitian di atas, maka peneliti membuat rekapitulasi dari hasil analisis di atas. Berikut adalah tabel rekapitulasi analisis deskriptif dari setiap variabel:

**Tabel 4.18 Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

No	Variabel	Mean	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional	3,99	Tinggi
2	Kepemimpinan Transaksional	3,82	Tinggi
3	Pemberdayaan Psikologis	4,13	Tinggi
4	Kreativitas Karyawan	3,94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

### **Analisis Kuantitatif**

#### **Uji Asumsi Klasik**

##### **Uji Normalitas**

Pada uji ini dilakukan dengan menggunakan pengukuran *Kolmogorov Smirnov* untuk masing-masing variabel. Hasil uji penelitian dikatakan normalitas atau berdistribusi normal apabila nilai signifikansi *Asymp.Sig (2-tailed)* berada di atas 5% atau 0,05, sebaliknya jika di bawah nilai tersebut maka hasil uji penelitian dikatakan tidak berdistribusi normal. Berikut adalah tabel hasil uji normalitas :

**Tabel 4.19 Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Test**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		157
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	<i>Mean</i>	3.9442675
	<i>Std. Deviation</i>	0.51659099
Most Extreme Differences	<i>Absolute</i>	0.069
	<i>Positive</i>	0.069
	<i>Negative</i>	-0.062
Test Statistic		0.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.067 <sup>c</sup>
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020.

Berdasarkan hasil tabel 4.19 di atas dapat dikatakan bahwa data yang diuji berdistribusi normal. Hal ini terbukti dengan nilai signifikansi 0,067 lebih dari 0,05.

### Uji Multikolinearitas

Pada uji kali ini bertujuan untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen pada sebuah model penelitian. Uji ini melihat dari nilai *tolerance* dan

*variance inflation factor* (VIF). Dapat dikatakan multikolinearitas apabila nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau  $VIF \geq 10$ . Berikut adalah tabel hasil uji multikolinearitas :

**Tabel 4.20 Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.131	0.276		4.106	0.000		
	TRANSFORM	0.134	0.081	0.151	1.652	0.101	0.461	2.171
	TRANSAK	0.180	0.071	0.210	2.515	0.013	0.550	1.819
	PSYCHOLOGI	0.371	0.075	0.390	4.963	0.000	0.622	1.608

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020.

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas didapati masing-masing variabel memiliki nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai  $VIF \leq 10$ . Dapat dikatakan pada model regresi ini tidak terjadi adanya multikolinearitas sehingga model layak dilakukan untuk analisis lebih lanjut.

### Uji Heteroskedastisitas

Pada pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan varian model regresi dari residual pengamatan. Jika hasilnya varian tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika sebaliknya disebut Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas kali ini menggunakan metode Glejser dengan indikasi jika

secara statistik variabel independen signifikan terhadap variabel dependen, maka ada indikasi heteroskedastisitas. Nilai signifikansi yang digunakan adalah 5% atau 0,05 maka jika hasil uji berada di atas nilai ini dapat disimpulkan tidak adanya indikasi heteroskedastisitas. Berikut adalah tabel hasil uji heteroskedastisitas.

**Tabel 4.21 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0.337	0.182		1.847	0.067
Rata2 X1	0.115	0.066	0.241	1.752	0.082
Rata2 X2	-0.110	0.056	-0.264	-1.968	0.051
Rata2 Z	-0.016	0.044	-0.038	-0.374	0.709

a. Dependent Variable: RES\_2

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020.

Dari tabel hasil uji di atas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi yang ditunjukkan lebih dari 0,05. Maka dapat disimpulkan pada model regresi ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **Rekapitulasi Uji Asumsi Klasik**

Berikut adalah tabel hasil rekapitulasi uji asumsi klasik untuk mempermudah pembaca dalam melihat hasil yang sudah diuji :

**Tabel 4.22 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik**

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heteroskedastisitas

1	X <sub>1</sub>	Normal	2,171 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2	X <sub>2</sub>	Normal	1,819 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3	Z	Normal	1,608 < VIF	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4	Y	Normal	-	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020.

### Analisis Regresi Linier Berganda

#### Analisis Regresi Linier Berganda dengan Menggunakan Dua Variabel Independen yaitu Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan. Berikut adalah tabel hasil dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini :

**Tabel 4.23 Hasil Regresi Linier Berganda Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.839	0.253		7.267	0.000
	TRANSFORM	0.306	0.079	0.344	3.879	0.000
	TRANSAK	0.234	0.076	0.274	3.083	0.002

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan dari hasil tabel di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Diketahui nilai konstanta sebesar 1,839 yang artinya jika tidak ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional maka kreativitas karyawan sebesar 1,839.
- b. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,306. Hubungan positif ini menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.
- c. Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,234. Hubungan positif ini menunjukkan kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.

## 1. Uji Hipotesis

Berikut adalah hasil uji hipotesis yang menggunakan uji t (parsial) dan uji f (simultan):

### 1) Hipotesis 1: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan

#### a) Hipotesis 1

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan

b) Kriteria

Jika sig.penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika sig.penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

c) Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis 1 “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan” **terbukti.**

**2) Hipotesis 2: Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

e) Hipotesis 1

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan

$H_a$  : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan

f) Kriteria

Jika sig.penelitian  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Jika sig.penelitian  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

g) Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

h) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis 2 “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan” terbukti.

**Tabel 4.24 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.121	2	10.561	35.857	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.356	154	0.295		
	Total	66.478	156			
a. Dependent Variable: KREATIV						
b. Predictors: (Constant), TRANSAK, TRANSFORM						

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel hasil uji f di atas, menunjukkan nilai signifikansi yang dihasilkan  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan secara simultan.

## 2. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilainya maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel 4.25 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.564 <sup>a</sup>	0.318	0.309	0.54270	0.318	35.857	2	154	0.000

a. Predictors: (Constant), TRANSAK, TRANSFORM

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil tabel uji di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,318. Maka dapat disimpulkan bahwa 31,8 persen kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional (X1) dan kepemimpinan transaksional (X2). Sedangkan sisanya sebesar 68,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

**Analisis Regresi Sederhana dengan Menggunakan Satu Variabel Independen yaitu Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Berikut adalah tabel hasil dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.26 Hasil Regresi Sederhana Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.544	0.271		5.689	0.000
	PSYCHOLOGI	0.555	0.062	0.584	8.956	0.000

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan dari hasil tabel di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Diketahui nilai konstanta sebesar 1,544 yang artinya jika tidak ada kenaikan pada variabel pemberdayaan psikologis maka kreativitas karyawan sebesar 1,544
- b. Pemberdayaan Psikologis (Z) mempunyai pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,555. Hubungan positif ini menunjukkan pemberdayaan psikologis dan kreativitas karyawan memiliki hubungan yang searah.

### 1. Uji Hipotesis

Berikut adalah hasil uji hipotesis yang menggunakan uji t (parsial) dan uji f (simultan):

### 3) Hipotesis 3: Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan

#### a) Hipotesis 3

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan

#### b) Kriteria

Jika sig.penelitian  $< 0,05$  maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian  $> 0,05$  maka Ho diterima dan Ha ditolak.

#### c) Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

#### d) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis 1 “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan” **terbukti.**

## 2. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilainya maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel 4.27 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.584 <sup>a</sup>	0.341	0.337	0.53163	0.341	80.209	1	155	0.000

a. Predictors: (Constant), PSYCHOLOGI

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil tabel uji di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,341, maka dapat disimpulkan bahwa 34,1 persen kreativitas karyawan mampu dijelaskan oleh pemberdayaan psikologis (Z). Sedangkan sisanya sebesar 65,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

### **Analisis Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis. Berikut adalah tabel hasil dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.28 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.047	0.246		8.321	0.000

TRANSFORM	0.564	0.060	0.603	9.406	0.000
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI					

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan dari hasil tabel di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Diketahui nilai konstanta sebesar 2,047 yang artinya jika tidak ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transformasional maka pemberdayaan psikologis sebesar 2,047.
- b. Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,564. Hubungan positif ini menunjukkan kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang searah.

### 1. Uji Hipotesis

Berikut adalah hasil uji hipotesis yang menggunakan uji t (parsial) dan uji f (simultan):

#### 4) Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis

##### i) Hipotesis 4

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis

j) Kriteria

Jika sig.penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

k) Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

l) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis 1 “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis” **terbukti**.

**Tabel 4.29 Hasil Uji F Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.720	1	26.720	88.471	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.813	155	0.302		
	Total	73.533	156			
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI						
b. Predictors: (Constant), TRANSFORM						

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel hasil uji f di atas, menunjukkan nilai signifikansi yang dihasilkan  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan psikologis secara simultan.

## 2. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilainya maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel 4.30 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.603 <sup>a</sup>	0.363	0.359	0.54956	0.363	88.471	1	155	0.000
a. Predictors: (Constant), TRANSFORM									

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil tabel uji di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,363, maka dapat disimpulkan bahwa 36,3 persen pemberdayaan psikologis mampu dijelaskan kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ). Sedangkan sisanya sebesar 63,7 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

### **Analisis Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Analisis regresi ini bertujuan untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap pemberdayaan psikologis. Berikut adalah tabel hasil dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini:

**Tabel 4.31 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.686	0.239		11.247	0.000
	TRANSAK	0.440	0.063	0.490	6.995	0.000

a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan dari hasil tabel di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Diketahui nilai konstanta sebesar 2,686 yang artinya jika tidak ada kenaikan pada variabel kepemimpinan transaksional maka pemberdayaan psikologis sebesar 2,686.
- b. Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,440. Hubungan positif ini menunjukkan kepemimpinan transaksional dan pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang searah.

**5) Hipotesis 5: Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

m) Hipotesis 5

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis

Ha : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara

kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis

n) Kriteria

Jika sig.penelitian < 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig.penelitian > 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.

o) Hasil

Uji hipotesis menghasilkan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

p) Kesimpulan

Berdasarkan hasil di atas, maka dapat disimpulkan hipotesis 2

“Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis”

**terbukti.**

**Tabel 4.32 Hasil Uji F Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.643	1	17.643	48.929	.000 <sup>b</sup>
	Residual	55.890	155	0.361		
	Total	73.533	156			
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI						
b. Predictors: (Constant), TRANSAK						

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel hasil uji f di atas, menunjukkan nilai signifikansi yang dihasilkan  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dari nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan psikologis secara simultan.

### 3. Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang digunakan adalah 0 hingga 1. Semakin besar nilainya maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ):

**Tabel 4.33 Hasil Uji Koefisien Determinasi Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.490 <sup>a</sup>	0.240	0.235	0.60048	0.240	48.929	1	155	0.000
a. Predictors: (Constant), TRANSAK									

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan hasil tabel uji di atas, hasil koefisien determinasi menunjukkan angka *R Square* sebesar 0,240, maka dapat disimpulkan bahwa 24 persen pemberdayaan psikologis mampu dijelaskan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 76 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

#### Analisis Baron dan Kenny

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Analisis terhadap variabel Z ini dapat disebut sebagai variabel mediator jika:

1. X secara signifikan memengaruhi Y

Artinya jalur c memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

2. X secara signifikan memengaruhi Z

Artinya jalur a memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

3. Z secara signifikan memengaruhi Y

Artinya jalur b memiliki hasil yang signifikan  $p < 0,05$

**Tabel 4.34 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformatif terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.059	0.249		8.254	0.000
	TRANSFORM	0.467	0.061	0.525	7.679	0.000

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien c sebesar 0,467 dan signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian variabel kepemimpinan transformatif ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel (Y) dan kriteria pertama terpenuhi.

**Tabel 4.35 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformatif terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.047	0.246		8.321	0.000
	TRANSFORM	0.564	0.060	0.603	9.406	0.000
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI						

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien a sebesar 0,564 dan signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel pemberdayaan psikologis ( $Z$ ) dan kriteria kedua terpenuhi.

**Tabel 4.36 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.241	0.277		4.487	0.000
	TRANSFORM	0.241	0.070	0.272	3.439	0.001
	PSYCHOLOGI	0.400	0.075	0.420	5.318	0.000
a. Dependent Variable: KREATIV						

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien b sebesar 0,400 dan koefisien c' sebesar 0,241. Nilai signifikansi koefisien b sebesar 0,000 dan nilai signifikansi koefisien c' sebesar 0,001. Dengan demikian variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel pemberdayaan psikologis ( $Z$ ).

Kesimpulan:

1. Koefisien c menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur c signifikan karena  $p < 0,05$ . Sehingga jalur c diterima.
2. Koefisien a menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur a signifikan karena  $p < 0,05$ . Sehingga jalur a diterima.
3. Koefisien b menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur b signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur b diterima. Koefisien c' menunjukkan hasil 0,001 yang artinya signifikan. Maka dapat disimpulkan terjadi mediasi parsial karena  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa hipotesis 6 “Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial atau sebagian” terbukti.

**Tabel 4.37 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.352	0.225		10.434	0.000
	TRANSAK	0.428	0.059	0.501	7.208	0.000

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien c sebesar 0,428 dan signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel (Y) dan kriteria pertama terpenuhi.

**Tabel 4.38 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.686	0.239		11.247	0.000
	TRANSAK	0.440	0.063	0.490	6.995	0.000

a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien a sebesar 0,440 dan signifikansinya sebesar 0,000. Dengan demikian variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel pemberdayaan psikologis ( $Z$ ) dan kriteria kedua terpenuhi.

**Tabel 4.39 Hasil Regresi Linier Kepemimpinan Transaksional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.215	0.272		4.459	0.000
	TRANSAK	0.242	0.061	0.283	3.957	0.000
	PSYCHOLOGI	0.423	0.068	0.445	6.231	0.000

a. Dependent Variable: KREATIV

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2020

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui nilai koefisien b sebesar 0,423 dan koefisien c' sebesar 0,242. Nilai signifikansi koefisien b sebesar 0,000 dan nilai signifikansi koefisien c' sebesar 0,000. Dengan demikian variabel kepemimpinan

transaksional ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel pemberdayaan psikologis ( $Z$ ).

Kesimpulan:

1. Koefisien c menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur c signifikan karena  $p < 0,05$ . Sehingga jalur c diterima.
2. Koefisien a menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur a signifikan karena  $p < 0,05$ . Sehingga jalur a diterima.
3. Koefisien b menunjukkan hasil 0,000. Dapat disimpulkan jalur b signifikan karena  $p < 0,05$  sehingga jalur b diterima. Koefisien c' menunjukkan hasil 0,000 yang artinya signifikan. Maka dapat disimpulkan terjadi mediasi parsial karena  $p < 0,05$ .

Berdasarkan hasil uji di atas dapat diketahui bahwa hipotesis 7 “Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan secara parsial atau sebagian” **terbukti**.

### Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berikut adalah rekapitulasi hasil uji hipotesis penelitian ini

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>

H2	Terdapat pengaruh yang positif antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H3	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan	<b>Terbukti</b>
H4	Terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis	<b>Terbukti</b>
H5	Terdapat adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis	<b>Terbukti</b>
H6	Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan secara parsial	<b>Terbukti</b>
H7	Pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap kreativitas karyawan secara parsial	<b>Terbukti</b>

### **Pembahasan**

Pada penelitian kali ini peneliti menganalisis dua gaya kepemimpinan dengan hubungan yang sama untuk menganalisis serta membuktikan gap riset sebelumnya yang mengatakan kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh yang positif dalam hubungannya dengan kreativitas karyawan. Serta untuk menganalisis apakah karyawan akan bekerja dengan kreatif ketika

pimpinannya menginspirasi mereka atau ketika pemimpinannya memberikan *reward* bagi karyawan.

### **Pembahasan Data Deskriptif**

Jumlah responden yang dijadikan sampel pada kali ini berjumlah 157 karyawan yang berasal dari 78 perusahaan yang berbeda di Indonesia. Data demografi yang paling dominan adalah Laki-laki sebanyak 86 orang, dengan usia yang paling dominan adalah kurang dari 25 tahun sebanyak 103 orang, dengan pendidikan terakhir yang paling dominan adalah Sarjana (S1) sebanyak 102 orang, dengan status pernikahan yang paling dominan yaitu mereka yang belum kawin sebanyak 110 orang, jabatan pekerjaan yang paling dominan adalah Staf/Pelaksana sebanyak 92 orang, lama bekerja yang paling dominan adalah 1-3 tahun sebanyak 60 orang, dan dengan penghasilan per bulan yang paling dominan adalah kurang dari Rp 3.500.000 sebanyak 60 orang.

Persepsi karyawan yang bekerja di 78 perusahaan yang berbeda ini sangat beragam kaitannya dengan penelitian kali ini yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional melalui pemberdayaan psikologis terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dapat kita lihat dari hasil analisis deskriptif. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional menunjukkan hasil tinggi dengan *mean* 3,99. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transaksional juga menunjukkan hasil yang tinggi. Begitu juga dengan persepsi karyawan terhadap pemberdayaan psikologis dan kreativitas karyawan menunjukkan hasil dengan kategori tinggi.

## **Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang menunjukkan 3,879 dengan signifikansinya 0,000 yang artinya hipotesis 1 terbukti.

Penelitian ini sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Bai Y *et al* (2016), yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khalili A (2016), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Penelitian oleh Mittal dan Dhar (2015) juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

Dari penjelasan di atas dan terbuक्तinya hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan terbukti meningkatkan kreativitas karyawan. Sehingga apabila dalam perusahaan baik seorang direktur, manajer, atau pun level pemimpin yang lain ingin meningkatkan kreativitas karyawannya maka pemimpin tersebut bisa menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

## **Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang menunjukkan 3,083 dengan signifikansinya 0,002 yang artinya hipotesis 2 terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hermann dan Felfe (2014), yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sanda dan Arthur (2017), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan. Begitu juga yang penelitian oleh Ma dan Jiang (2018) yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tung (2016) yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan.

Dari penjelasan di atas dan terbuktinya hipotesis kedua, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti meningkatkan kreativitas karyawan namun tidak dengan peningkatan yang signifikan. Sehingga apabila dalam perusahaan baik seorang direktur, manajer, atau pun level pemimpin yang lain ingin meningkatkan kreativitas karyawannya dengan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, hal tersebut dapat dikatakan kurang tepat.

## **Pengaruh Hubungan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, variabel pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang menunjukkan 8,956 dengan signifikansinya 0,000 yang artinya hipotesis 3 terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mubarak dan Noor (2018), yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sun *et al* (2012), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan pemberdayaan psikologis dengan kreativitas karyawan. Begitu juga yang penelitian oleh Yang J *et al* (2019) yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara pemberdayaan psikologis dan kreativitas karyawan.

Dari penjelasan di atas dan terbuktinya hipotesis ketiga, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis terbukti meningkatkan kreativitas karyawan dengan peningkatan yang sangat signifikan. Sehingga apabila dalam perusahaan seorang karyawan memiliki konstruk motivasi atau pemberdayaan psikologis yang baik maka hal tersebut dapat meningkatkan kreativitas karyawan.

## **Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka t yang menunjukkan 9,406 dengan signifikansinya 0,000 yang artinya hipotesis 4 terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jauhari *et al* (2016), yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liu C *et al* (2019), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transformasional dengan pemberdayaan psikologis. Begitu juga yang penelitian oleh Rao A dan Abdul (2015) yang menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis.

Dari penjelasan di atas dan terbuktinya hipotesis keempat, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan pemberdayaan psikologis. Sehingga apabila dalam perusahaan seorang pemimpin ingin membangun pemberdayaan psikologis terhadap karyawannya maka pemimpin tersebut dapat menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

### **Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, variabel kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

pemberdayaan psikologis. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil angka  $t$  yang menunjukkan 6,995 dengan signifikansinya 0,000 yang artinya hipotesis 5 terbukti.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Men dan Stacks (2012), yang menunjukkan hasil penelitian terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sohail dan Malik (2016), yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan kepemimpinan transaksional dengan pemberdayaan psikologis. Namun tidak sejalan dengan penelitian oleh Mufti M *et al* (2019) yang menunjukkan hasil tidak signifikan antara kepemimpinan transaksional dan pemberdayaan psikologis.

Dari penjelasan di atas dan terbuktinya hipotesis keempat, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional terbukti meningkatkan pemberdayaan psikologis. Sehingga apabila dalam perusahaan seorang pemimpin ingin membangun pemberdayaan psikologis terhadap karyawannya maka pemimpin tersebut dapat menggunakan gaya kepemimpinan transaksional.

### **Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis Secara Parsial**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, diketahui jalur a dan b diterima karena nilai  $p < 0,05$  yang artinya signifikan. Pada koefisien  $c'$  juga menunjukkan  $p < 0,05$ . Artinya terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan yaitu melalui

pemberdayaan psikologis. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tung (2015), yang menunjukkan hasil penelitian bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ma dan Jiang (2018), yang menunjukkan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.

**Pengaruh Hubungan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis Secara Parsial**

Berdasarkan hasil analisis yang telah didapat, diketahui jalur a dan b diterima karena nilai  $p < 0,05$  yang artinya signifikan. Pada koefisien  $c'$  juga menunjukkan  $p < 0,05$ . Artinya terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan transaksional dan kreativitas karyawan yaitu melalui pemberdayaan psikologis. Dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara parsial antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sohail dan Malik (2016), yang menunjukkan hasil penelitian bahwa pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas

karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ma dan Jiang (2018), yang menunjukkan pemberdayaan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang didapatkan pada 157 responden. Data dihimpun dengan cara menyebarkan kuesioner secara daring, dan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis.
2. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
3. Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Pemberdayaan Psikologis.
4. Kepemimpinan Transaksional memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
5. Pemberdayaan Psikologis memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kreativitas Karyawan.
6. Pemberdayaan Psikologis memediasi secara parsial (*perfect mediation*) sebagai pemediasi dan berpengaruh positif signifikan pada Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan.

7. Pemberdayaan Psikologis memediasi secara sempurna (*perfect mediation*) sebagai pemediasi dan berpengaruh positif signifikan pada Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan pada hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa pada gap riset sebelumnya tentang hubungan negatif antara kepemimpinan transaksional dengan kreativitas karyawan tidak terbukti pada penelitian ini. Dengan hasil penelitian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa baik gaya kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional keduanya terbukti secara signifikan memberikan dampak terhadap kreativitas karyawan. Maka kedua gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan bagi perusahaan yang ingin bergerak maju secara kreatif dan inovatif. Kedua gaya kepemimpinan ini dapat dikombinasikan untuk meningkatkan kreativitas karyawan karena memiliki hubungan yang searah.

Dapat disimpulkan bahwa ketika sosok pemimpin dalam perusahaan memahami anggotanya dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, maka hal tersebut dapat menginspirasi dan membentuk konstruk motivasi bagi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Karyawan yang termotivasi ini akan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat bermakna baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan, karyawan akan percaya bahwa kehadirannya mampu

memberikan dampak yang besar untuk perusahaan. Ketika karyawan memercayai dirinya sendiri maka karyawan tersebut percaya akan kompetensi yang dimiliki untuk melakukan apa yang harus dilakukan kaitannya dengan pekerjaan. Percaya akan kompetensi inilah yang akhirnya mendorong karyawan untuk lebih berpikir kreatif dan inovatif dalam mengerjakan pekerjaannya.

Adapun keterbatasan dalam penelitian kali ini adalah sampel perlu diperbanyak untuk tujuan generalisasi hasil riset. Generalisasi penelitian diperlukan untuk mengetahui hubungan sebab akibat bisa diaplikasikan secara umum ataupun tidak. Penelitian kali ini juga bersifat *cross-sectional* yaitu yang hanya dilakukan satu waktu dan hanya satu kali dan tidak menggambarkan fenomena seutuhnya. Variabel kreativitas karyawan di sini juga masih dinilai dengan penilaian sendiri oleh karyawan sehingga masih tingginya risiko bias, untuk penelitian selanjutnya perlu menambahkan penilaian dari *supervisor* terhadap variabel kreativitas karyawan untuk mengurangi risiko bias.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 441-462.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 3240–3250.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bordens, K. S., & Abbott, B. B. (2018). *Research Design and Methods A Process Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Chiles, A. M., & Zorn, T. E. (1995). Empowerment in organizations: Employees' perceptions of the influences on empowerment. *Journal of Applied Communication Research*, 1-25.
- Colquitt, J. A., Lapine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Cresswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. Stamford: Cengage Learning.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson.
- Frohmann, A. L. (1997). *Igniting Organizational Change from Below: The Power of Personal Initiative*.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: UNDIP.
- Gruber, H. E., & Bödeker, K. (2005). *Creativity, Psychology and the History Of Science*. Dordrecht: Springer.

Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Herrmann, D., & Felfe, J. (2014). Effects of Leadership Style, Creativity

Technique and Personal Initiative on Employee Creativity. *British Journal of Management*, 209–227.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational*

*Behavior & Management*. New York: McGraw-Hill.

Jauhari, H., Singh, S., & Kumar, M. (2017). How does transformational

leadership influence proactive customer service behavior of frontline service employees? Examining the mediating roles of psychological empowerment and affective commitment. *Journal of Enterprise Information*, 30-48.

Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 2277-2293.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Essentials of Management An International*

*and Leadership Perspective*. New Delhi: McGraw-Hill.

Leavy, P. (2017). *Research Design Quantitative, Qualitative, Mixed Methods,*

*Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*.

New York: The Guilford Press.

Liu, C., Liu, S., Yang, S., & Wu, H. (2019). Association between transformational

leadership and occupational burnout and the mediating effects of

psychological empowerment in this relationship among CDC employees: a cross-sectional study. *Psychology Research and Behavior Management*, 437–446.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership Theory Application & Skill Development*. Boston: Cengage Learning.

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. California: SAGE Publications.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.

Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Employee Creativity in Entrepreneurial Firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-23.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western Cengage Learning.

McShane, S. L., & Glinow, M. A. (2018). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge Global Reality*. New York: McGraw-Hill.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2012). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 171-192.

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 894-910.

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson.

Mubarak, F., & Noor, A. (2018). Effect of authentic leadership on employee creativity in project-based organizations with the mediating roles of work engagement and psychological empowerment. *Cogent Business & Management*.

Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenqing, Y. (2019). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs*.

Mumford, M. D. (2012). *Handbook of Organizational Creativity*. London: Elsevier.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice*. California: SAGE Publications.

Nugroho, W. (2001). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Erlangga.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Followers, Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 107-142.

Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Rao, A. S., & Abdul, W. K. (2015). Impact of transformational leadership on team performance: an empirical study in UAE. *Measuring Business Excellence*, 30-56.

Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappa International*, 305-310.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.

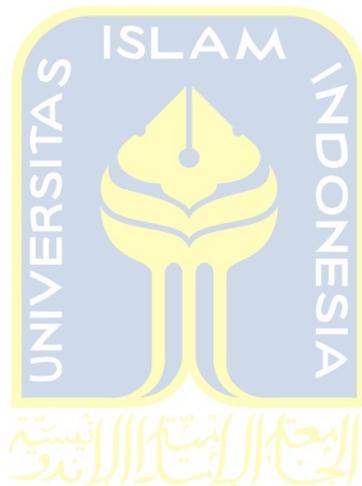
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Harlow: Pearson.

Sanda, A., & Arthur, N. A. (2017). Relational impact of authentic and transactional leadership styles on employee creativity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 274-295.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. Danvers: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Sohail, M., & Malik, S. A. (2016). Impact of leader-follower interactions and employee satisfaction: mediating effect of employee empowerment. *International Journal Complexity in Leadership and Management*.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 1442-1465.
- Sun, L.-Y., Zhang, Z., Qi, J., & Chen, Z. X. (2012). Empowerment and creativity: A cross-level investigation. *The Leadership Quarterly*, 55-65.
- Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 1250-1263.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *The Academy of Management Journal*, 682-696.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Taylor & Francis Group.



**LAMPIRAN**  
**Lampiran 1**

**KUESIONER PENELITIAN**

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Perkenalkan saya Aldi Ramadhani, Mahasiswi Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Dalam rangka melengkapi data penelitian untuk memenuhi tugas akhir (skripsi), dengan ini peneliti menyampaikan kuesioner penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kreativitas Karyawan dengan Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Pemediasi".

Peneliti memohon kesediaan bapak/ibu/saudara/i untuk menjadi responden dalam penelitian ini serta dapat meluangkan waktu guna mengisi kuesioner secara lengkap, dengan mengisi atau memilih jawaban yang telah disediakan dalam bentuk daftar pertanyaan. Kelengkapan jawaban dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik. Peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan bapak/ibu/saudara/i dalam pengisian kuesioner ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

Aldi Ramadhani

## IDENTITAS RESPONDEN

Silahkan jawab pertanyaan-pertanyaan di bawah dengan memberi tanda cek (✓) pada tempat yang tersedia (☐) dan mengisi titik-titik (...) untuk jawaban yang sesuai dengan identitas diri anda.

No	Profil Responden	Keterangan
1.	Jenis Kelamin	<input type="checkbox"/> Laki-laki  <input type="checkbox"/> Perempuan
2.	Usia	<input type="checkbox"/> < 25 tahun <input type="checkbox"/> 26-30 tahun <input type="checkbox"/> 31-40 tahun <input type="checkbox"/> 41-50 tahun <input type="checkbox"/> > 50 tahun
3.	Pendidikan Terakhir	<input type="checkbox"/> SMP <input type="checkbox"/> SMA <input type="checkbox"/> Diploma <input type="checkbox"/> Sarjana (S1) <input type="checkbox"/> Magister (S2) <input type="checkbox"/> Doktorat (S3)
3.	Status Pernikahan	<input type="checkbox"/> Sudah Kawin  <input type="checkbox"/> Belum Kawin  <input type="checkbox"/> Lainnya (Cerai)

5.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> <2 tahun <input type="checkbox"/> 2-5 tahun <input type="checkbox"/> 5-10 tahun <input type="checkbox"/> >10 tahun
6.	Jabatan Pekerjaan	<input type="checkbox"/> Direktur Utama/Direktur Bidang <input type="checkbox"/> Manajer/Asisten Manajer <input type="checkbox"/> Officer/Supervisor <input type="checkbox"/> Staff/Pelaksana >10 tahun
7.	Lama Bekerja	<input type="checkbox"/> < 1 tahun <input type="checkbox"/> 1-3 tahun <input type="checkbox"/> 3-5 tahun <input type="checkbox"/> 5-10 tahun <input type="checkbox"/> > 10 tahun
8.	Penghasilan per Bulan	<input type="checkbox"/> < Rp 3.500.000 <input type="checkbox"/> Rp 3.600.000 - Rp 5.000.000 <input type="checkbox"/> Rp 5.100.000 - Rp 6.500.000 <input type="checkbox"/> Rp 6.600.000 – Rp. 8.000.000 <input type="checkbox"/> > Rp. 8.000.000

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan jawab pertanyaan-pertanyaan di bawah dengan memberi tanda cek (✓) pada tempat yang tersedia (☐) untuk jawaban yang sesuai dengan kondisi anda. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan silahkan menggunakan skala sebagai berikut:

- |                     |              |        |               |                      |
|---------------------|--------------|--------|---------------|----------------------|
| 1.                  | 2.           | 3.     | 4.            | 5.                   |
| Sangat Tidak Setuju | Tidak Setuju | Setuju | Sangat Setuju | Sangat Setuju Sekali |

*Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini, silahkan menggunakan skala di atas.*

<b>Bagian 1: Kepemimpinan Transformasional</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Indikator Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (Identifying and Articulating a Vision)</b>						
1.	Atasan saya memiliki tujuan yang jelas	<input type="checkbox"/>				
2.	Atasan saya menggambarkan masa depan yang cerah untuk perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>				
3.	Atasan saya selalu mencari peluang baru	<input type="checkbox"/>				
4.	Atasan saya selalu menginspirasi saya terkait rencana yang dimiliki	<input type="checkbox"/>				
5.	Atasan saya dapat membuat saya berkomitmen terhadap pekerjaan yang saya lakukan dan perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Menjadi Contoh yang Pantas (Providing an Appropriate Model)</b>						

6.	Atasan saya memberikan aksi daripada sekedar janji	<input type="checkbox"/>				
7.	Atasan saya dapat menjadi contoh yang baik bagi saya	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Membina Kesepakatan Tujuan Grup (Fostering the Acceptance of Group Goals)</b>						
8.	Atasan saya membina kolaborasi antar kelompok di dalam perusahaan	<input type="checkbox"/>				
9.	Atasan saya selalu mendorong saya untuk bekerja sama dengan rekan kerja saya	<input type="checkbox"/>				
10.	Atasan saya selalu membina kelompok yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama	<input type="checkbox"/>				
11.	Atasan saya selalu mengembangkan sikap dan semangat kelompok yang ada di dalam perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Harapan Kinerja Tinggi (High Performance Expectations)</b>						
12.	Atasan saya memiliki harapan lebih terhadap pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
13.	Atasan saya selalu berusaha untuk mendorong saya untuk melakukan kinerja yang terbaik	<input type="checkbox"/>				
14.	Atasan saya tidak menganggap ada posisi kedua dalam hal terbaik	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Memberikan Dukungan Individual (Providing Individualized Support)</b>						

15.	Atasan saya selalu bertindak profesional dengan mengesampingkan perasaan karyawannya yang dinilai personal	<input type="checkbox"/>				
16.	Atasan saya memberikan respek terhadap perasaan yang saya rasakan	<input type="checkbox"/>				
17.	Atasan saya memperhatikan kebutuhan pribadi saya yang berkaitan dengan pekerjaan	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)</b>						
18.	Atasan saya memberikan tantangan kepada saya untuk mengatasi masalah lama dengan cara yang baru	<input type="checkbox"/>				
19.	Atasan saya memberikan pertanyaan yang membuat saya tertarik untuk memikirkan pertanyaan tersebut	<input type="checkbox"/>				
20.	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan kembali tentang cara mengerjakan pekerjaan saya	<input type="checkbox"/>				
21.	Atasan saya mempunyai ide yang menantang saya untuk memeriksa kembali asumsi dasar tentang pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				

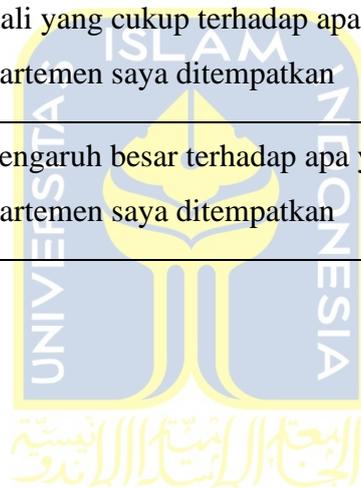


9.	Atasan saya menunjukkan sikap partisipatif terhadap pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
10.	Atasan saya menangani jika terdapat kesalahan pada pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
11.	Atasan saya selalu mendengar jika saya memiliki komplain terhadap apapun yang terjadi di dalam perusahaan	<input type="checkbox"/>				
12.	Atasan saya selalu menangani kegagalan jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
13.	Atasan saya menganggap serius jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
14.	Atasan saya menyelidiki jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				
15.	Atasan saya memperhatikan jika terdapat kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	<input type="checkbox"/>				

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
 الجامعة الإسلامية الأندونيسية



8.	Saya mampu memutuskan sendiri (dan tidak terpengaruh orang lain) terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	<input type="checkbox"/>				
9.	Saya memiliki independensi terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	<input type="checkbox"/>				
<b>Indikator Dampak (Impact)</b>						
10.	Saya percaya saya memberi dampak besar bagi departemen di perusahaan tempat saya bekerja	<input type="checkbox"/>				
11.	Saya memiliki kendali yang cukup terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	<input type="checkbox"/>				
12.	Saya memberikan pengaruh besar terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	<input type="checkbox"/>				





10.	Saya seringkali mendapatkan ide yang kreatif dan inovatif	<input type="checkbox"/>				
11.	Saya selalu datang dengan solusi kreatif dalam upaya pemecahan masalah	<input type="checkbox"/>				
12.	Saya menyarankan cara baru dalam melakukan sebuah pekerjaan	<input type="checkbox"/>				



## Lampiran 2

### Tabulasi Identitas Responden

No	Jenis K.	Usia	Pend T.	Status N.	Jab	Lama K.	Pengh
1	2	1	4	2	4	1	4
2	1	1	4	1	3	2	3
3	2	3	5	1	3	4	5
4	2	2	4	2	2	3	5
5	1	1	2	2	4	2	2
6	1	1	4	2	3	1	4
7	1	2	4	1	3	3	5
8	1	1	2	2	4	2	3
9	1	3	2	1	2	5	2
10	1	2	4	2	4	4	3
11	2	1	4	2	4	1	2
12	1	1	2	2	4	2	2
13	1	2	5	2	2	2	5
14	1	3	3	1	3	5	5
15	2	2	4	1	2	3	5
16	1	2	4	2	3	2	5
17	2	1	4	2	4	2	5
18	2	1	4	2	4	1	2
19	1	3	4	1	1	5	5
20	1	1	4	2	4	1	2
21	1	2	4	2	2	4	5
22	2	1	4	2	3	1	1
23	1	1	4	2	2	2	2
24	1	1	4	2	4	2	3
25	1	1	4	2	2	2	4
26	2	2	4	2	2	3	3
27	1	1	4	2	4	1	1
28	1	1	4	2	4	2	2
29	1	2	3	1	4	4	5
30	1	3	3	1	4	4	5
31	1	1	2	2	4	1	1
32	1	1	2	2	4	2	1
33	1	1	4	2	4	1	1
34	1	1	4	2	4	1	1
35	2	2	4	1	4	3	2
36	1	1	4	2	4	2	1

37	2	1	4	1	3	2	5
38	2	1	4	2	4	1	3
39	2	2	4	1	4	3	1
40	1	2	4	1	4	3	3
41	1	2	4	1	4	3	1
42	1	2	4	2	3	1	2
43	1	5	4	1	2	5	5
44	1	4	6	1	2	5	5
45	1	5	5	1	2	5	5
46	1	2	4	1	2	2	5
47	2	1	4	2	4	1	1
48	1	2	4	1	2	3	5
49	1	1	2	2	4	1	1
50	1	4	4	1	2	5	5
51	1	2	4	2	3	2	2
52	1	1	4	2	4	1	2
53	1	1	4	2	4	1	1
54	1	3	4	1	4	4	1
55	1	3	4	1	2	4	5
56	2	1	3	2	2	1	2
57	1	1	4	2	3	1	2
58	1	3	4	1	4	4	1
59	1	2	5	1	2	3	5
60	1	3	4	1	2	5	5
61	2	1	2	2	4	1	1
62	1	2	4	2	3	2	4
63	2	1	3	2	4	2	1
64	1	2	4	1	2	4	5
65	2	1	3	2	4	2	2
66	1	5	4	1	2	5	5
67	1	4	4	1	2	5	5
68	1	3	5	1	2	4	4
69	1	2	4	1	3	3	5
70	1	2	4	1	3	3	5
71	2	3	4	2	4	2	1
72	1	1	5	2	1	1	1
73	1	3	4	1	4	5	2
74	2	1	3	2	2	2	3
75	1	2	2	1	4	2	1
76	1	1	4	2	4	2	3

77	2	3	2	1	4	1	1
78	1	1	4	2	4	1	1
79	2	2	4	2	4	2	1
80	1	1	2	2	4	1	1
81	2	1	4	2	4	1	4
82	2	1	4	2	4	1	3
83	2	1	4	1	2	3	4
84	1	2	2	1	4	2	2
85	2	1	4	2	4	1	4
86	1	1	4	2	3	2	5
87	2	1	4	2	3	2	1
88	2	1	4	2	3	2	1
89	1	1	2	2	3	2	1
90	2	3	5	1	3	3	4
91	1	1	4	2	3	1	4
92	2	1	2	2	3	2	1
93	1	1	2	2	3	2	1
94	2	1	2	2	3	2	1
95	2	1	4	2	4	3	1
96	1	1	4	2	4	1	2
97	2	1	2	2	3	2	1
98	1	1	2	2	4	2	1
99	2	1	4	2	4	1	3
100	1	2	5	1	2	3	5
101	2	1	4	2	4	1	4
102	2	1	2	2	1	3	5
103	2	1	2	2	1	3	5
104	1	1	2	2	4	2	1
105	2	1	4	2	2	1	5
106	2	1	4	1	4	1	1
107	2	1	4	2	3	1	5
108	1	1	2	2	4	2	2
109	2	1	3	2	4	1	3
110	1	4	5	1	1	5	5
111	1	5	4	1	2	5	5
112	2	5	5	1	3	1	1
113	2	4	6	1	2	5	5
114	1	1	4	2	4	1	2
115	1	1	4	2	4	2	1
116	1	1	2	2	4	1	2

117	1	3	5	1	4	4	3
118	2	1	4	2	3	3	5
119	1	1	4	2	4	2	1
120	2	1	2	2	4	2	1
121	1	1	2	1	4	2	1
122	2	1	2	2	4	2	1
123	1	1	4	2	4	2	1
124	2	1	4	2	4	1	4
125	2	1	4	2	4	2	1
126	2	1	4	2	4	1	1
127	1	1	4	2	4	2	1
128	2	1	4	2	4	1	2
129	2	1	4	2	4	2	1
130	2	1	4	2	4	2	1
131	1	1	2	2	3	2	1
132	2	1	4	2	4	2	2
133	1	1	4	2	4	2	1
134	2	1	4	2	4	1	2
135	2	1	4	2	4	1	4
136	2	1	4	2	4	2	1
137	2	1	4	2	4	2	3
138	1	1	2	1	3	2	1
139	2	1	4	2	4	2	4
140	2	1	4	2	4	2	1
141	1	1	3	2	4	1	1
142	2	1	4	2	4	1	3
143	1	1	4	2	4	2	2
144	2	2	5	2	4	1	1
145	2	1	3	2	4	1	1
146	2	1	4	2	4	2	1
147	2	1	2	2	3	2	1
148	2	2	5	1	3	2	1
149	2	1	4	2	4	1	1
150	2	1	4	2	4	1	2
151	1	1	4	2	4	1	4
152	2	1	4	2	4	2	1
153	1	1	3	2	4	1	3
154	2	1	4	2	4	1	2
155	2	1	4	2	4	1	4
156	1	2	4	2	4	1	1

157	2	1	4	2	3	2	5
-----	---	---	---	---	---	---	---



**Lampiran 3**  
**Tabulasi Kuesioner**

No	Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )											Total
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.11	X1.18	X1.19	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	95
3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	82
4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	90
5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	81
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	93
7	5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	73
8	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4	4	65
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
10	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	96
11	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	95
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
13	5	5	5	3	4	4	5	4	5	5	5	99
14	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	53
15	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	57
16	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	84
17	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4	4	82
18	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	3	79
19	3	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	88
20	3	3	3	3	3	3	2	4	5	3	2	73

21	4	4	3	5	4	5	5	5	5	3	4	90
22	4	3	4	4	4	2	4	5	3	5	4	81
23	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	101
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	103
25	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	99
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
27	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	84
28	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	2	66
29	4	3	3	4	4	5	4	4	3	4	4	81
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104
31	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	95
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	101
33	5	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	88
34	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	83
35	2	2	5	3	4	2	2	2	2	2	3	63
36	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	96
37	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	93
38	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	35
39	3	3	3	3	4	4	3	2	3	4	3	66
40	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	74
41	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	5	73
42	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	33
43	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	99
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	94
45	5	3	5	5	3	3	3	3	4	5	5	84
46	3	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	81

47	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	88
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
49	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	83
50	5	4	4	3	5	4	4	4	4	5	5	93
51	3	2	2	3	3	4	3	4	3	3	2	68
52	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	55
53	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	83
54	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	68
55	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	94
56	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	70
57	3	3	4	2	3	3	2	2	2	3	3	56
58	4	3	3	3	3	5	5	3	3	5	3	78
59	4	2	3	3	3	4	4	2	4	5	4	77
60	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	5	84
61	3	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	73
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
64	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	90
65	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	5	81
66	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	82
67	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	70
68	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	83
69	5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	73
70	5	5	5	4	3	5	3	4	3	3	3	73
71	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	54
72	5	3	5	5	3	5	3	2	2	5	4	81

73	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	67
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	104
75	4	3	4	5	4	2	3	2	4	3	5	82
76	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	76
77	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	47
78	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	83
79	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	52
80	4	4	4	5	4	4	4	5	2	4	4	84
81	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	90
82	3	4	4	3	3	4	3	4	5	4	3	77
83	5	5	5	5	4	5	3	3	3	5	5	90
84	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	92
85	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	93
86	4	5	5	4	5	3	4	5	5	5	5	96
87	5	4	5	5	5	4	5	5	4	3	4	93
88	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	98
89	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	88
90	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	75
91	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	86
92	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	3	87
93	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	79
94	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	102
95	4	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	82
96	4	3	4	3	3	4	3	4	3	5	4	78
97	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	98
98	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	100

99	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	81
100	4	2	3	3	3	4	4	2	4	5	4	77
101	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	82
102	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	99
103	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	99
104	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
106	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	52
107	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	87
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
109	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	87
110	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	89
111	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	3	74
112	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	61
113	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	90
114	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	80
115	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	90
116	4	3	5	3	3	2	3	4	3	4	4	78
117	2	2	3	2	3	2	2	4	3	3	2	54
118	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	90
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	103
120	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	99
121	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
122	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	96
123	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	87
124	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	81

125	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	97
126	5	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	86
127	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	76
128	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	83
129	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	103
130	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	99
131	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	89
132	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	99
133	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	95
134	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	83
135	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	68
136	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	3	89
137	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	85
138	3	5	5	3	5	5	5	2	5	3	2	74
139	5	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	87
140	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	101
141	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	73
142	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	95
143	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	95
144	4	3	4	4	3	5	3	3	3	4	4	75
145	4	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	75
146	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	98
147	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	92
148	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
149	4	4	4	3	5	4	5	3	3	3	3	82
150	5	4	5	5	3	3	5	5	3	5	5	80

151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
152	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	96
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
154	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
155	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	87
156	4	4	5	4	3	5	5	4	3	4	5	90
157	5	4	5	5	3	5	3	4	4	5	4	87

No	Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )					Total
	X2.5	X2.6	X2.10	X2.14	X2.15	
1	5	4	5	5	5	73
2	4	4	5	4	4	60
3	4	4	4	3	4	59
4	4	5	4	3	3	63
5	3	4	2	1	2	48
6	1	5	1	5	5	63
7	3	3	3	3	3	53
8	2	3	3	3	3	43
9	5	5	5	5	5	75
10	3	4	4	5	5	60
11	3	4	5	3	4	64
12	5	5	5	5	5	75
13	3	5	5	5	5	71
14	3	3	3	3	3	45
15	3	1	2	2	4	32

16	3	5	4	5	4	62
17	3	4	4	4	4	57
18	2	4	4	4	4	55
19	3	3	2	2	2	44
20	2	5	2	3	4	46
21	3	5	4	4	4	65
22	5	5	3	4	4	57
23	5	5	5	5	5	74
24	3	5	5	5	5	72
25	1	3	4	5	5	65
26	4	4	3	4	4	59
27	3	3	3	3	3	45
28	3	3	4	4	4	46
29	4	4	4	4	4	60
30	5	5	5	5	5	75
31	1	3	4	4	4	58
32	3	5	4	4	5	68
33	2	4	4	5	5	64
34	4	4	4	4	4	60
35	4	5	5	5	5	59
36	5	5	5	5	5	74
37	4	4	5	5	5	70
38	1	1	2	2	1	19
39	4	4	4	3	3	48
40	2	3	3	3	3	44
41	3	5	1	4	5	55

42	3	2	1	1	1	22
43	4	4	3	3	4	64
44	2	4	4	3	3	57
45	4	5	3	3	3	51
46	4	5	5	3	3	61
47	4	4	5	5	5	68
48	4	4	4	4	4	60
49	4	3	4	3	4	56
50	5	4	4	5	4	68
51	2	3	3	5	4	48
52	3	2	4	4	3	46
53	4	4	4	4	4	60
54	3	3	4	4	3	49
55	4	5	5	5	5	67
56	3	4	2	3	4	49
57	1	3	3	3	3	36
58	2	3	5	5	5	65
59	3	4	3	2	2	50
60	3	3	3	5	5	58
61	3	4	4	4	4	53
62	5	5	5	5	5	75
63	3	3	3	3	3	45
64	5	5	5	5	5	75
65	1	3	1	3	3	44
66	4	4	4	4	4	61
67	3	4	3	3	3	47

68	2	2	2	3	3	39
69	3	3	3	3	3	53
70	3	3	3	3	3	53
71	2	3	2	3	3	41
72	1	2	4	4	4	56
73	3	3	3	3	3	49
74	5	5	5	5	5	75
75	3	5	4	5	4	53
76	3	4	4	5	4	58
77	2	2	2	2	2	30
78	4	4	4	4	4	60
79	3	2	2	3	3	35
80	4	4	4	4	4	52
81	2	5	4	4	4	60
82	3	4	4	3	4	60
83	2	3	5	4	4	59
84	4	4	4	4	4	63
85	3	5	5	4	4	63
86	3	4	5	2	2	57
87	4	4	5	4	4	66
88	4	5	5	4	4	72
89	2	4	5	4	4	63
90	4	4	4	4	4	59
91	4	5	4	4	3	57
92	3	4	5	5	5	64
93	3	4	3	4	4	58

94	4	5	5	5	5	73
95	4	4	4	4	3	60
96	5	4	3	4	3	59
97	1	5	5	5	5	68
98	5	5	5	5	4	72
99	2	4	4	4	4	52
100	3	4	3	2	2	50
101	3	3	3	3	3	47
102	5	5	4	4	5	65
103	5	5	4	4	5	65
104	2	5	4	4	5	67
105	3	4	4	3	3	47
106	2	3	2	2	2	34
107	3	4	4	3	3	54
108	5	5	5	5	5	75
109	4	3	5	5	4	63
110	4	5	4	4	4	61
111	1	2	3	3	3	40
112	2	2	2	2	2	32
113	3	5	4	4	4	58
114	3	4	4	4	4	55
115	4	4	4	4	4	64
116	3	4	4	4	4	52
117	3	2	3	3	3	45
118	4	5	4	5	4	64
119	4	5	5	5	5	74

120	2	4	4	4	5	61
121	3	5	4	4	4	61
122	3	4	4	4	4	63
123	4	4	4	5	4	64
124	2	3	3	3	3	43
125	3	5	5	5	5	70
126	2	4	4	5	5	57
127	4	4	4	4	4	60
128	1	3	3	3	3	48
129	3	3	3	5	5	64
130	2	4	5	4	4	64
131	1	4	5	5	5	60
132	2	5	4	5	5	66
133	4	4	4	4	4	62
134	1	3	3	3	3	48
135	3	3	3	3	3	45
136	2	3	4	4	4	56
137	3	4	3	3	3	50
138	3	2	3	3	3	49
139	3	4	4	5	5	58
140	5	5	5	3	4	68
141	2	4	5	3	3	60
142	2	5	4	5	4	55
143	5	5	4	5	4	72
144	4	5	3	2	3	54
145	2	4	2	4	4	44

146	4	4	3	3	4	60
147	2	4	4	4	4	62
148	4	4	4	4	4	60
149	3	5	3	4	5	61
150	1	3	1	3	3	47
151	4	4	4	4	4	59
152	2	5	5	4	5	64
153	5	5	5	5	5	75
154	4	5	5	3	3	67
155	4	4	4	4	4	60
156	5	5	5	4	5	68
157	2	4	4	4	4	58

No	Pemberdayaan Psikologis (Z)				Total
	Z1	Z2	Z3	Z4	
1	4	5	5	4	56
2	4	4	4	4	51
4	5	4	4	4	50
5	5	5	5	5	58
6	5	5	5	5	60
9	5	5	5	5	60
10	5	5	5	4	50
11	5	5	5	5	52
12	5	5	5	5	60

13	5	5	5	5	60
16	5	5	5	5	59
17	4	4	4	5	53
19	5	5	4	5	56
20	5	5	5	5	56
22	5	5	5	5	55
23	5	5	5	5	60
24	5	5	5	5	59
25	5	5	5	5	60
30	5	5	5	5	57
31	5	5	5	4	49
33	5	5	5	5	56
35	5	5	5	5	52
36	5	5	5	5	60
37	5	4	4	5	56
41	5	5	4	5	57
43	5	5	5	5	59
44	5	5	5	5	55
45	5	5	5	4	54
46	5	5	5	5	49
47	5	4	4	5	49
48	4	4	4	4	49
50	5	5	5	5	58
55	5	5	5	5	54
56	4	4	4	5	50
58	5	5	4	5	51

59	5	4	5	5	58
60	5	5	5	4	53
62	5	5	5	5	60
64	5	5	5	5	52
65	5	5	5	5	49
66	5	5	5	5	60
72	4	4	4	4	51
74	5	5	5	5	60
75	5	5	4	5	52
76	4	3	3	4	50
80	5	5	5	5	49
81	5	5	4	4	50
83	4	4	4	5	55
84	5	5	5	5	60
86	5	5	5	4	56
87	4	4	4	4	53
88	4	4	4	5	57
91	4	5	4	5	51
92	5	5	5	3	50
93	4	4	4	4	51
94	5	5	5	5	60
98	5	5	5	4	58
99	4	4	4	5	57
100	5	4	5	5	58
102	5	5	5	5	59
103	5	5	5	5	59

104	5	5	5	5	57
108	5	5	5	5	60
110	5	5	5	5	60
111	5	5	5	5	54
113	5	5	5	5	60
115	5	4	4	4	53
117	5	5	4	4	49
118	5	4	5	4	54
119	5	5	5	5	60
120	5	5	5	5	54
122	5	5	5	5	57
128	5	5	5	5	56
129	5	5	5	5	54
130	5	5	5	3	52
131	5	5	5	5	53
132	4	4	4	4	50
134	5	5	5	5	56
139	5	5	5	4	53
142	5	5	5	5	53
143	5	4	4	4	53
144	5	5	5	4	51
145	5	5	5	5	56
146	5	5	5	5	58
148	5	5	5	5	53
149	5	5	5	5	50
153	5	5	5	5	60

154	5	5	5	5	58
156	5	5	4	4	51

No	Kreativitas Karyawan (Y)												Total
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	49
6	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	56
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	50
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
16	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	58
17	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	51
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20	5	4	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	53
22	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	51
23	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	58
24	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	54
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
30	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
33	4	4	5	4	3	5	4	5	5	4	4	3	50
34	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	50

37	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	54
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
44	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
45	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	51
47	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	49
50	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	55
53	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	50
55	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	50
59	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	54
60	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	3	51
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
64	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	51
66	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
75	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	52
76	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	52
78	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	50
81	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	51
83	5	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5	3	54
84	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50
86	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	3	53
87	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	52
92	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	55
93	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	50
94	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	58
98	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	54

99	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	50
100	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	54
102	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	51
103	3	5	4	5	3	5	4	5	5	3	5	4	51
104	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	55
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
111	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
113	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	54
115	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	56
116	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	49
117	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
118	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	54
119	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
122	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	54
128	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	50
130	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	55
132	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	58
134	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	50
139	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	52
142	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	3	53
143	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	55
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	58
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
154	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	56
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49

## Lampiran 4

### Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	86	54,8
2	Perempuan	71	45,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Usia	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 25 tahun	103	65,6
2	26 – 30 tahun	29	18,5
3	31 – 40 tahun	15	9,6
4	41 – 50 tahun	5	3,2
5	Lebih dari 50 tahun	5	3,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	29	18,5
2	Diploma	11	7
3	Sarjana (S1)	102	65
4	Magister (S2)	13	8,3
5	Doktoral (S3)	2	1,3
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase
1	Sudah Kawin	47	29,9
2	Belum Kawin	110	70,1
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Jabatan Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1	Direktur Utama/Direktur Bidang	5	3,2
2	Manajer/Asisten Manajer	28	17,8
3	Officer/Supervisor	32	20,4
4	Staff/Pelaksana	92	58,6
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari 1 tahun	53	33,8
2	1 – 3 tahun	60	38,2
3	3 – 5 tahun	19	12,1
4	5 – 10 tahun	11	7

5	Lebih dari 10 tahun	14	8,9
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Penghasilan per Bulan	Frekuensi	Persentase
1	Kurang dari Rp 3.500.000	60	38,2
2	Rp 3.600.000 - Rp 5.000.000	27	17,2
3	Rp 5.100.000 - Rp 6.500.000	16	10,2
4	Rp 6.600.000 – Rp. 8.000.000	16	10,2
5	Lebih dari Rp. 8.000.000	38	24,2
Jumlah		<b>157</b>	<b>100</b>

No.	Karakteristik	Paling Dominan	Frekuensi
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	86
2	Usia	Kurang dari 25 tahun	103
3	Pendidikan Terakhir	Sarjana (S1)	102
4	Status Pernikahan	Belum Kawin	110
5	Jabatan Pekerjaan	Staf/Pelaksana	92
6	Lama Bekerja	1 – 3 tahun	60
7	Penghasilan per Bulan	Kurang dari Rp 3.500.000	60

**Lampiran 5**  
**Analisis Deskriptif Variabel**

**Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)**

<b>Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)</b>			
<b>Indikator Mengidentifikasi dan Mengartikulasikan Visi (<i>Identifying and Articulating a Vision</i>)</b>			
No.	Instrumen Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Atasan saya memiliki tujuan yang jelas	4,15	Tinggi
2	Atasan saya menggambarkan masa depan yang cerah untuk perusahaan tempat saya bekerja	3,97	Tinggi
3	Atasan saya selalu mencari peluang baru	4,17	Tinggi
4	Atasan saya selalu menginspirasi saya terkait rencana yang dimiliki	4,06	Tinggi
5	Atasan saya dapat membuat saya berkomitmen terhadap pekerjaan yang saya lakukan dan perusahaan tempat saya bekerja	3,94	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,05</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Menjadi Contoh yang Pantas (<i>Providing an Appropriate Model</i>)</b>			

6	Atasan saya memberikan aksi daripada sekedar janji	4,09	Tinggi
7	Atasan saya dapat menjadi contoh yang baik bagi saya	3,98	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,03</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Membina Kesepakatan Tujuan Grup (<i>Fostering the Acceptance of Group Goals</i>)</b>			
8	Atasan saya membina kolaborasi antar kelompok di dalam perusahaan	3,96	Tinggi
9	Atasan saya selalu mendorong saya untuk bekerjasama dengan rekan kerja saya	4,21	Tinggi
10	Atasan saya selalu membina kelompok yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama	4,22	Tinggi
11	Atasan saya selalu mengembangkan sikap dan semangat kelompok yang ada di dalam perusahaan tempat saya bekerja	3,99	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,09</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Harapan Kinerja Tinggi (<i>High Performance Expectations</i>)</b>			
12	Atasan saya memiliki harapan lebih terhadap pekerjaan yang saya lakukan	4,25	Sangat Tinggi
13	Atasan saya selalu berusaha untuk mendorong saya untuk melakukan kinerja yang terbaik	4,27	Sangat Tinggi
14	Atasan saya tidak menganggap ada posisi kedua dalam hal terbaik	3,67	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,06</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Memberikan Dukungan Individual (<i>Providing Individualized Support</i>)</b>			
15	Atasan saya selalu bertindak profesional dengan mengesampingkan perasaan karyawannya yang dinilai personal	3,74	Tinggi
16	Atasan saya memberikan respek terhadap perasaan yang saya rasakan	3,94	Tinggi
17	Atasan saya memperhatikan kebutuhan pribadi saya yang berkaitan dengan pekerjaan	3,78	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual Stimulation</i>)</b>			
18	Atasan saya memberikan tantangan kepada saya untuk mengatasi masalah lama dengan cara yang baru	4,02	Tinggi
19	Atasan saya memberikan pertanyaan yang membuat saya tertarik untuk memikirkan pertanyaan tersebut	3,94	Tinggi

20	Atasan saya membuat saya untuk memikirkan kembali tentang cara mengerjakan pekerjaan saya	3,85	Tinggi
21	Atasan saya mempunyai ide yang menantang saya untuk memeriksa kembali asumsi dasar tentang pekerjaan yang saya lakukan	3,89	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,92</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Mean Total</b>		<b>3,99</b>	<b>Tinggi</b>

### Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)

<b>Analisis Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)</b>			
<b>Indikator Penghargaan Kontingen (<i>Contingent Reward</i>)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Atasan saya memberikan <i>reward</i> kepada saya	3,82	Tinggi
2	Atasan saya memberikan <i>reward</i> kepada saya atas pencapaian pekerjaan saya	3,83	Tinggi
3	Atasan saya memberikan bantuan kepada saya sesuai dengan usaha saya dalam melakukan pekerjaan	3,84	Tinggi
4	Atasan saya memberikan ekspresi kepuasan ketika saya bekerja dengan baik	4,06	Tinggi
5	Atasan saya memberitahu apa yang harus saya lakukan jika saya ingin mendapat imbalan	3,16	Tinggi
6	Atasan saya mengakui pencapaian pekerjaan saya	3,95	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,77</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Manajemen dengan Pengecualian (<i>Management by Exception</i>)</b>			
7	Atasan saya mengontrol pekerjaan yang saya lakukan	3,89	Tinggi
8	Atasan saya memberikan kesempatan bagi saya untuk mengambil keputusan terhadap persoalan yang ada	4,15	Tinggi
9	Atasan saya menunjukkan sikap partisipatif terhadap pekerjaan yang saya lakukan	3,90	Tinggi
10	Atasan saya menangani jika terdapat kesalahan pada pekerjaan yang saya lakukan	3,78	Tinggi
11	Atasan saya selalu mendengar jika saya memiliki komplain terhadap apa pun yang terjadi di dalam perusahaan	3,85	Tinggi

12	Atasan saya selalu menangani kegagalan jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	3,72	Tinggi
13	Atasan saya menganggap serius jika terdapat kegagalan pada sebuah pekerjaan yang saya lakukan	3,77	Tinggi
14	Atasan saya menyelidiki jika terjadi kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	3,84	Tinggi
15	Atasan saya memperhatikan jika terdapat kesalahan dalam pekerjaan yang saya lakukan	3,87	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,86</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Mean Total</b>		<b>3,82</b>	<b>Tinggi</b>

### Pemberdayaan Psikologis (Z)

<b>Analisis Deskriptif Pemberdayaan Psikologis (Z)</b>			
<b>Indikator Makna (Meaning)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya	4,34	Sangat Tinggi
2	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bermakna bagi saya	4,33	Sangat Tinggi
3	Aktivitas pekerjaan saya saat ini sangat bermakna bagi saya secara pribadi	4,24	Sangat Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,30</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Indikator Kompetensi (Competence)</b>			
4	Saya percaya terhadap kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya	4,38	Sangat Tinggi
5	Saya percaya terhadap kemampuan saya untuk melakukan setiap rincian aktivitas dari pekerjaan saya	4,28	Sangat Tinggi
6	Saya menguasai kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan saya	4,19	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>4,28</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>Indikator Determinasi Diri (Self-determination)</b>			
7	Saya memiliki kendali penuh terkait bagaimana saya melakukan pekerjaan saya	4,11	Tinggi
8	Saya mampu memutuskan sendiri (dan tidak terpengaruh orang lain) terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	3,94	Tinggi
9	Saya memiliki independensi terkait bagaimana saya akan melakukan pekerjaan saya	4,03	Tinggi

<b>Mean</b>		<b>4,02</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Indikator Dampak (Impact)</b>			
10	Saya percaya saya memberi dampak besar bagi departemen di perusahaan tempat saya bekerja	4,01	Tinggi
11	Saya memiliki kendali yang cukup terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	3,88	Tinggi
12	Saya memberikan pengaruh besar terhadap apa yang terjadi di dalam departemen saya ditempatkan	3,87	Tinggi
<b>Mean</b>		<b>3,92</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Mean Total</b>		<b>4,13</b>	<b>Tinggi</b>

### Kreativitas Karyawan (Y)

<b>Analisis Deskriptif Kreativitas Karyawan (Y)</b>			
<b>No.</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Saya menyarankan cara atau ide baru untuk mencapai tujuan bersama di dalam perusahaan tempat saya bekerja	3,99	Tinggi
2	Saya memberikan ide baru yang bersifat praktis untuk meningkatkan kinerja di dalam perusahaan tempat saya bekerja	3,95	Tinggi
3	Saya mencari ide, teknologi, dan atau produk baru untuk perusahaan tempat saya bekerja	3,96	Tinggi
4	Saya memberi saran baru terhadap peningkatan kualitas yang berkaitan dengan pekerjaan saya	4,03	Tinggi
5	Saya percaya saya memiliki referensi yang baik terkait ide kreatif yang saya sarankan	3,96	Tinggi
6	Saya tidak takut untuk mengambil risiko	3,95	Tinggi
7	Saya mengajukan dan memperjuangkan ide-ide kreatif saya kepada rekan kerja saya	3,94	Tinggi
8	Jika diberi kesempatan, saya akan memperlihatkan kreativitas saya saat bekerja	4,10	Tinggi
9	Saya mengembangkan rencana dan jadwal yang memadai untuk implementasi ide-ide yang saya sarankan	3,90	Tinggi
10	Saya sering kali mendapatkan ide yang kreatif dan inovatif	3,87	Tinggi
11	Saya selalu datang dengan solusi kreatif dalam upaya pemecahan masalah	3,83	Tinggi

12	Saya menyarankan cara baru dalam melakukan sebuah pekerjaan	3,85	Tinggi
<b>Mean Total</b>		<b>3,94</b>	<b>Tinggi</b>

<b>Rekapitulasi Analisis Deskriptif Variabel Penelitian</b>			
<b>No</b>	<b>Variabel</b>	<b>Mean</b>	<b>Keterangan</b>
1	Kepemimpinan Transformasional	3,99	Tinggi
2	Kepemimpinan Transaksional	3,82	Tinggi
3	Pemberdayaan Psikologis	4,13	Tinggi
4	Kreativitas Karyawan	3,94	Tinggi



## Lampiran 6

### Uji Validitas

#### KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4093.175
	df	496
	Sig.	0.000

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
X1.1		0.793		
X1.2		0.846		
X1.3		0.731		
X1.4		0.787		
X1.5		0.688		
X1.6		0.786		
X1.7		0.707		
X1.8		0.718		
X1.11		0.617		
X1.18		0.554		
X1.19		0.581		
X2.5				0.608
X2.6				0.589
X2.10				0.694
X2.14				0.707
X2.15				0.674
Z1			0.792	
Z2			0.865	
Z3			0.833	
Z4			0.542	
Y1	0.798			
Y2	0.840			
Y3	0.695			

Y4	0.749			
Y5	0.780			
Y6	0.518			
Y7	0.758			
Y8	0.610			
Y9	0.730			
Y10	0.712			
Y11	0.789			
Y12	0.793			
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 6 iterations.				



## Lampiran 7

### Uji Reliabilitas

#### Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.940	11

#### Kepemimpinan Transaksional (X<sub>2</sub>)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.826	5

#### Pemberdayaan Psikologis (Z)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.903	4

#### Kreativitas Karyawan (Y)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.943	12

## Lampiran 8

### Analisis Regresi Linier ( Uji t, Uji F, Koefisien Determinasi)

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kreativitas Karyawan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.839	0.253		7.267	0.000
	TRANSFORM	0.306	0.079	0.344	3.879	0.000
	TRANSAK	0.234	0.076	0.274	3.083	0.002

a. Dependent Variable: KREATIV

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21.121	2	10.561	35.857	.000 <sup>b</sup>
	Residual	45.356	154	0.295		
	Total	66.478	156			

a. Dependent Variable: KREATIV

b. Predictors: (Constant), TRANSAK, TRANSFORM

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.564 <sup>a</sup>	0.318	0.309	0.54270	0.318	35.857	2	154	0.000

a. Predictors: (Constant), TRANSAK, TRANSFORM

### Pengaruh Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.544	0.271		5.689	0.000
	PSYCHOLOGI	0.555	0.062	0.584	8.956	0.000

a. Dependent Variable: KREATIV

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.584 <sup>a</sup>	0.341	0.337	0.53163	0.341	80.209	1	155	0.000

a. Predictors: (Constant), PSYCHOLOGI

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.047	0.246		8.321	0.000
	TRANSFORM	0.564	0.060	0.603	9.406	0.000

a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26.720	1	26.720	88.471	.000 <sup>b</sup>
	Residual	46.813	155	0.302		
	Total	73.533	156			

a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI  
b. Predictors: (Constant), TRANSFORM

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.603 <sup>a</sup>	0.363	0.359	0.54956	0.363	88.471	1	155	0.000
a. Predictors: (Constant), TRANSFORM									

### Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Pemberdayaan Psikologis

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.686	0.239		11.247	0.000
	TRANSAK	0.440	0.063	0.490	6.995	0.000
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI						

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.643	1	17.643	48.929	.000 <sup>b</sup>
	Residual	55.890	155	0.361		
	Total	73.533	156			
a. Dependent Variable: PSYCHOLOGI						
b. Predictors: (Constant), TRANSAK						

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.490 <sup>a</sup>	0.240	0.235	0.60048	0.240	48.929	1	155	0.000
a. Predictors: (Constant), TRANSAK									

### Analisis Baron dan Kenny

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.241	0.277		4.487	0.000
	TRANSFORM	0.241	0.070	0.272	3.439	0.001
	PSYCHOLOGI	0.400	0.075	0.420	5.318	0.000
a. Dependent Variable: KREATIV						

#### Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Kreativitas Karyawan

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.215	0.272		4.459	0.000
	TRANSAK	0.242	0.061	0.283	3.957	0.000
	PSYCHOLOGI	0.423	0.068	0.445	6.231	0.000
a. Dependent Variable: KREATIV						