

## ANALISIS PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN DENGAN INTRINSIC MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL MODERASI

(Studi Pada Karyawan Tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Wilayah Semarang)

Fimelia Wikan Praudia, Suharnomo<sup>1</sup>

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas  
Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone:  
+622476486851

### ABSTRACT

*A company needs to have competent resources in an effort to face serious problems nowadays in order to compete with other companies. Transformational leadership is one of the appropriate leadership styles to manage human resources in dealing with these problems. The purpose of this research is to analyze the relationship of transformational leadership to employee creativity with intrinsic motivation as moderator.*

*This study uses three variables, namely transformational leadership as an independent variable, employee creativity as the dependent variable, and intrinsic motivation as a moderating variable. The population of this study were permanent employees of PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. of Semarang Regional Office. The sample used is 100 people with permanent employees as the criteria and the sampling method uses purposive sampling. Sources of data in this study are primary and secondary data. Secondary data was obtained from books, webs, and journals while primary data was obtained from questionnaires. Data analysis in this study used Structural Equation Model (SEM) analysis techniques based on Partial Least Square (PLS) and data processing using SmartPLS 3.0 software.*

*The results of this study indicate that transformational leadership can positively and significantly affect employees' creativity. Intrinsic motivation cannot or does not deserve to be a moderating variable on the relationship between transformational leadership and employees' creativity because the results show a negative and insignificant relationship.*

*Keywords : Transformational Leadership, Employee's Creativity, Intrinsic Motivation*

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian paling penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan perlu memiliki sumber daya yang kompeten untuk bisa berkompetisi dengan perusahaan lain (Manoppo, 2020). *World Economic Forum (WEF) The Future Jobs Report 2020* menyebutkan bahwa kreativitas dan orisinalitas merupakan salah satu dari 10 *skill* kerja terbaik di masa depan yang akan dibutuhkan oleh organisasi agar bisa bersaing di tahun – tahun berikutnya. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi dalam hal kreativitas dan inovasi. Kedua hal tersebut akan membuat organisasi menjadi tetap kompetitif dan berkelanjutan. Untuk mencapai dua hal tersebut, perusahaan perlu untuk mengelola sumber daya manusianya, sehingga dalam rangka mengatasi banyak

---

<sup>1</sup>Corresponding Author

permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, salah satunya adalah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan sangat kompetitif, manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan mengambil peranan yang penting dalam membantu perusahaan untuk memperoleh sumber daya manusia yang tepat dan berkualitas. Sumber daya tersebut adalah pemimpin dan karyawan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia atau di dalam perusahaan berarti adalah pengelolaan karyawan, pemimpin ikut andil dalam tinggi atau rendahnya kinerja mereka. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya akan menentukan strategi organisasi, baik jangka panjang maupun jangka pendek. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin memegang kunci utama dalam keberhasilan dari pengelolaan karyawan. Menurut Oldam & Chummings (dalam Shafi *et al.*, 2020) kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku kreatif karyawan. Bass & Avolio (1994) mengatakan bahwa pemimpin transformasional akan berusaha untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan. Pemimpin transformasional akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan yang akan memicu kreativitas. Secara intelektual, pemimpin transformasional akan selalu mendorong bawahannya untuk berpikir “*out of the box*” sehingga akan mengasikkan ide – ide yang kreatif dan relatif baru.

Menurut Amabile (dalam Al Harbi *et al.*, 2019) motivasi intrinsik merupakan salah satu faktor penting dari kreativitas yang membuat pekerjaan menjadi lebih menarik bagi karyawan. Disebutkan juga bahwa karyawan yang tertarik pada pekerjaan dan tugasnya memungkinkan mereka untuk menjadi kreatif dengan mencari cara yang baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih fleksibel dan tekun (McGraw & Fiala dalam Al Harbi *et al.*, 2019), sehingga akan lebih mudah bagi mereka untuk menemukan hal – hal baru dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa penemuan yang sebelumnya telah ada. Khalili (2016) melakukan penelitian terkait dengan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Penelitian ini menggunakan berbagai macam industri di negara Iran sebagai objek penelitian dan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi kreativitas karyawan secara positif. Penelitian lain yang dilakukan oleh Jyoti & Dev (2015) di India yang menggunakan perusahaan di sektor jasa juga menunjukkan hasil positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Çekmecelioğlu & Özbağ (2016) menggunakan banyak sektor perusahaan di negara Turki menunjukkan hasil bahwa hanya sebagian dari kepemimpinan transformasional yang memengaruhi kreativitas karyawan.

Penelitian terkait kepemimpinan transformasional, kreativitas karyawan, dan motivasi intrinsik pernah diteliti oleh Shafi *et al.* (2020) yang mana *intrinsic motivation* digunakan sebagai variabel moderasi dalam hubungan *transformational leadership* dengan kreativitas karyawan dan hasilnya menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* memoderasi hubungan *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di negara Pakistan dengan unit analisis penelitian yaitu perusahaan IT. Selbihnya, peneliti tidak menemukan penelitian lain yang menggunakan motivasi intrinsik sebagai variabel moderasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, salah satu penelitian diatas (Shafi *et al.*, 2020) memberikan masukan untuk meneliti lebih lanjut dengan objek penelitian yang berbeda. Sehingga peneliti menindak lanjuti saran tersebut dan penelitian ini akan menggunakan objek yaitu karyawan dari salah perusahaan perbankan milik negara di Indonesia yaitu P.T Bank Rakyat Indonesia Tbk. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan dengan *intrinsic motivation* sebagai variabel moderasi (Studi pada karyawan tetap P.T Bank Rakyat Indonesia Tbk. kantor wilayah Semarang).

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### ***Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)**

Kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang cenderung memotivasi bawahan. Menurut Burns (1978), dalam jenis kepemimpinan ini organisasi diatur untuk mencapai tujuan dengan cara mengubah, menginspirasi, dan meningkatkan aspirasi karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk bekerja lebih lama dan menghasilkan hasil yang lebih dari yang diharapkan (Bass, 1985). Mereka memperlakukan bawahannya dengan cara yang paternalistik, membimbing dalam segala situasi, membantu kapanpun bawahan mereka membutuhkan, memberikan pengetahuan yang mereka miliki, mengasah keterampilan dan memperlakukan bawahan secara adil dan setara (Jyoti & Dev, 2015).

### **Kreativitas Karyawan**

Kreativitas memiliki arti sebagai kemampuan untuk menciptakan sebuah pemikiran baru dan pemikiran tersebut dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan yang ada (Amabile, 1983). Cummings dan Oldham (dalam Jyoti & Dev, 2015) menyebutkan bahwa kreativitas karyawan mengacu pada produk yang baru dan berguna, ide dan prosedur dasar yang belum dikembangkan dan dapat dijadikan sebagai sebuah bahan untuk adanya sebuah inovasi baru dari karyawan.

Kreativitas akan membawa sesuatu yang baru masuk ke dalam organisasi, yang mungkin unik, tidak biasa, orisinal, sebuah sudut pandang yang baru, berpikir out of the box, dan dapat memberikan kontribusi yang sebelumnya tidak ada (Suifan *et al.*, 2018). Kreativitas karyawan dapat berkontribusi dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, maka dari itu kreativitas karyawan dapat dipertimbangkan oleh organisasi sebagai salah satu aspek yang paling signifikan di dalam lingkungan organisasi (Sosik *et al.*, 1999).

### ***Intrinsic Motivation (Motivasi Intrinsik)***

Motivasi intrinsik mengacu pada inspirasi dimana karyawan tertarik pada suatu tugas untuk kepentingannya sendiri, bukan karena hasil eksternal dan motivasi ekstrinsik mengacu pada faktor luar organisasi untuk menginspirasi karyawan agar melaksanakan tanggung jawabnya (Deci & Ryan, 1985). Amabile (dalam Al Harbi *et al.*, 2019) menyebutkan bahwa dalam kemajuan organisasi, penting untuk mengetahui keadaan motivasi karyawan dan motivasi intrinsik merupakan salah satu kunci utama bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

### ***Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kreativitas Karyawan***

Pemimpin transformasional memiliki hubungan yang lebih baik dengan para karyawannya dan memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang suportif yang akan mendorong kreativitas karyawan (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016). Pemimpin transformasional membagikan pengetahuan mereka, memberikan ide – ide baru dan mendukung karyawan untuk berpikir *out of the box* (Jyoti & Dev, 2015).

Bass (1985) mengatakan bahwa pemimpin transformasional akan memotivasi bawahannya untuk bekerja lebih lama dan menghasilkan hasil lebih dari apa yang mereka harapkan. Para pemimpin juga membantu karyawannya untuk mengatasi ketakutan akan risiko dan memberikan perubahan baru dari cara kerja biasa yang mengacu pada kreativitas tingkat tinggi (Shafi *et al.*, 2020). Jyoti & Dev (2015) juga mengatakan bahwa pemimpin transformasional memastikan bawahannya mendapatkan dukungan dari mereka dalam mengambil risiko dan para pemimpin akan mengambil konsekuensi dari tindakan yang dilakukan oleh bawahannya. Dukungan ini akan mengubah sikap karyawan dan mendorong mereka untuk melibatkan diri dalam proses kerja kreatif. Sosik *et al.* (dalam Jyoti & Dev, 2015) menemukan bahwa dibandingkan dengan bentuk kepemimpinan lainnya, *transformational leadership* lebih efektif dalam mendorong bawahannya untuk berpikir lebih luas dan dapat mengadopsi pemikiran generatif dan eksplorasi yang menghasilkan lebih banyak ide dan solusi kreatif.

**H1 : Transformational Leadership secara positif memengaruhi Kreativitas Karyawan.**

### **Efek Moderasi *Intrinsic Motivation***

Gumusluoglu & Ilsev (dalam Shafi et al., 2020) memaknai *Intrinsic Motivation* sebagai kepentingan karyawan untuk melakukan sebuah tugas tertentu untuk kepentingan diri mereka sendiri alih – alih pengaruh eksternal. Beberapa bukti empiris telah membuktikan bahwa pemimpin yang suportif dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, seperti pemberdayaan karyawan yang dilakukan oleh Zhang (2010), dan *transformational leadership* yang dilakukan oleh Shin & Zhou dan Conchie (dalam Su et al., 2020).

Bande et al., (2016) menyebutkan beberapa ahli menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berhubungan dengan kreativitas karyawan, dan karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan inovasi dan inisiatif daripada mereka yang memiliki motivasi intrinsik yang rendah. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jyoti & Dev (2015) yang menyebutkan bahwa *transformational leadership style* diakui sebagai salah satu pendorong utama dalam kreativitas dan inovasi karyawan.

Shin & Zhou (dalam Chaubey & Sahoo, 2019) menemukan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator parsial antara *transformational leadership* dan kreativitas karyawan. Zhang (2010) dalam penelitiannya yang dilakukan di China membawa bukti empiris pengaruh *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan, memiliki efek mediasi dari motivasi intrinsik. Penelitian yang dilakukan oleh Shafi et al., (2020) di Pakistan menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memoderasi *transformational leadership* dan kreativitas karyawan yang mana ketika motivasi intrinsik meningkat, hubungan antara keduanya juga meningkat dan sebaliknya.

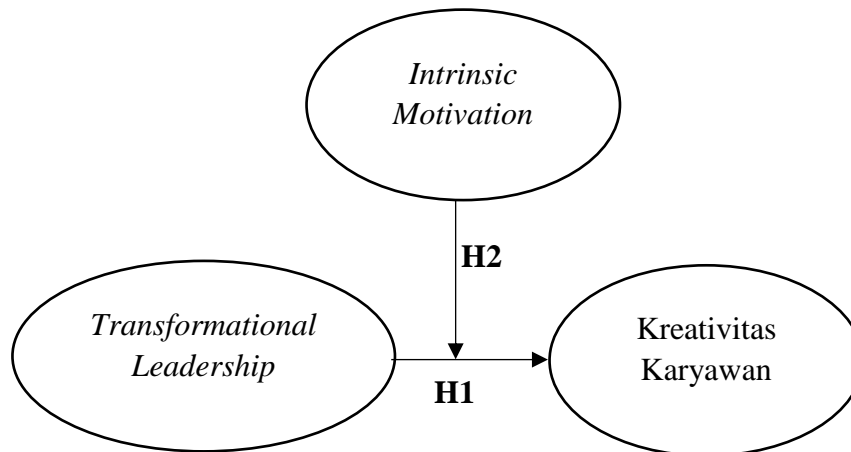
**H2 : *Intrinsic Motivation* memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan.**

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut,

**H1 : *Transformational Leadership* secara positif memengaruhi Kreativitas Karyawan.**

**H2 : *Intrinsic Motivation* memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini, 2021

**METODE PENELITIAN**

**Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga), yaitu variabel dependen, variabel independen, dan variabel moderasi. Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kreativitas karyawan. Sedangkan variabel independen yang digunakan yaitu *transformational leadership*. Variabel moderasi yang digunakan adalah *intrinsic motivation*.

**Tabel 1**  
**Ringkasan Definisi Operasional Variabel**

| Variabel                           | Definisi Operasional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Indikator                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Transformational Leadership</i> | Burns (1978) mendefinisikan <i>transformational leadership</i> sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikut saling membantu untuk menuju ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi. Bass (1985) mengembangkan konsep Burns dan menjelaskan bahwa <i>transformational leadership</i> memotivasi karyawan untuk bekerja dengan setia dan mencapai tujuan organisasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa Bangga pada Pemimpin (Proud of The Leader)</li> <li>• Rasa Hormat pada Pemimpin (Respect to The Leader)</li> <li>• Percaya dalam Mengatasi Masalah (Trust to Overcome Problem)</li> <li>• Mampu untuk Berkomunikasi (Able to Communicate)</li> <li>• Dapat Menyampaikan Misi (Convey The Mission)</li> <li>• Menginspirasi Bawahan (Inspire Subordinates)</li> <li>• Meningkatkan Kecerdasan (Improve Intelligence)</li> </ul> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi (Improve Creativity and Innovation)</li> <li>• Dapat Memecahkan Masalah (Able to Solve Problems)</li> <li>• Memberikan Perhatian (Give Attention)</li> <li>• Merawat Setiap Individu (Individual Treatment)</li> <li>• Melatih dan Memberikan Saran (Train and Suggest)</li> </ul> <p><b>Manoppo, 2020</b></p> |
| Kreativitas Karyawan        | Cummings dan Oldham (1997) menyebutkan bahwa kreativitas karyawan mengacu pada produk yang baru dan berguna, ide dan prosedur dasar yang belum dikembangkan dan dapat dijadikan sebagai sebuah bahan untuk adanya sebuah inovasi baru dari karyawan.                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keahlian</li> <li>• Fleksibilitas Berpikir</li> <li>• Kemampuan Berpikir</li> </ul> <p><b>Amabile (dalam Putri, 2011) ; Tomczak-Horyń &amp; Knosala, 2017</b></p>                                                                                                                                                                                   |
| <i>Intrinsic Motivation</i> | Motivasi intrinsik mengacu pada inspirasi dimana karyawan tertarik pada suatu tugas untuk kepentingannya sendiri, bukan karena hasil eksternal dan motivasi ekstrinsik mengacu pada faktor luar organisasi untuk menginspirasi karyawan agar melaksanakan tanggung jawabnya (Deci & Ryan, 1985). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keberhasilan (<i>Achievement</i>)</li> <li>• Pengakuan (<i>Recognition</i>)</li> <li>• Pekerjaan Itu Sendiri (<i>Work it self</i>)</li> <li>• Tanggung Jawab (<i>Responsibility</i>)</li> <li>• Pengembangan (<i>Advancement</i>)</li> </ul> <p><b>Luthans, 2011</b></p>                                                                            |

### Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kanwil Semarang yang berjumlah 135 orang. Sampel yang digunakan berjumlah 100 orang dengan teknik pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*. Pada teknik pengambilan sampel ini, pengambilan sampel terbatas pada jenis orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena hanya mereka yang memilikinya, atau sesuai dengan beberapa kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2016)

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang telah disebar kepada objek yang sesuai

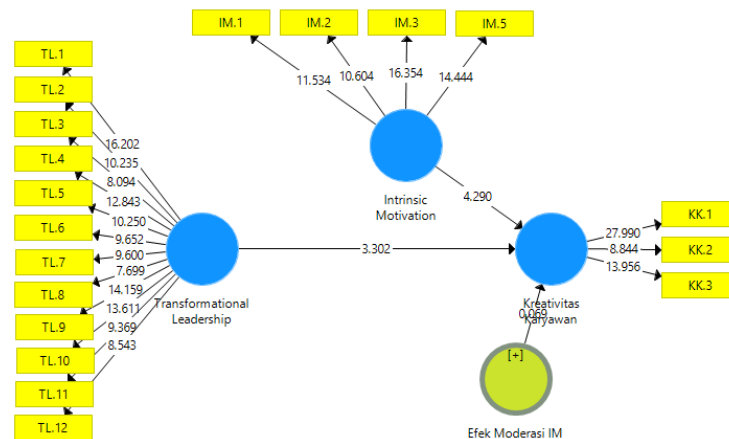
dengan kebutuhan dan keinginan peneliti. Data sekunder bersumber dari buku, jurnal dan website.

**Metode Analisis**

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dalam menguji model pengukuran. PLS terdiri dari *outer model* dan *inner model*. *Outer model* terdiri dari uji validitas (*convergent validity* dan *discriminant validity*) dan uji reliabilitas. *Inner model* terdiri dari uji koefisien determinasi atau *R-square*, *Effect size (f<sup>2</sup>)*, dan *Predictive Relevance*. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SmartPLS 3.0*.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambar 2**  
**Tampilan PLS – SEM *Boostrapping***



Sumber : Data primer yang diolah, 2021

**Uji Koefisien Determinasi atau R-square**

**Tabel 2**  
**R-square**

| Variabel             | R-Square |
|----------------------|----------|
| Kreativitas Karyawan | 0.618    |

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai R-Square kreativitas karyawan sebesar 0,618 atau 61,8%. Hal ini mengindikasikan bahwa koefisien determinasi atau R-Square yang dimiliki oleh variabel kreativitas karyawan termasuk pada kategori moderat karena kurang dari 0,67. Dengan demikian variabel kreativitas karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain dalam model penelitian ini sebesar 61,8%. Variabel tersebut adalah variabel transformational leadership dan variabel intrinsic motivation. Sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti dalam penelitian ini.



### Uji Effect Size ( $f^2$ )

**Tabel 3**  
**Effect Size ( $f^2$ )**

|                                    | <b>Kreativitas Karyawan</b> | <b>Pengaruh</b> |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------|
| <b>Efek Moderasi IM</b>            | 0.001                       | Kecil           |
| <i>Intrinsic Motivation</i>        | 0.221                       | Sedang          |
| <i>Transformational Leadership</i> | 0.172                       | Sedang          |

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa variabel *intrinsic motivation* dan *transformational leadership* memiliki nilai  $f^2$  kurang dari 0,35 dan lebih dari 0,15 yang berarti bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh yang sedang dalam memprediksi seberapa besar pengaruh variabel laten pada level struktural. Sedangkan efek moderasi *intrinsic motivation* memiliki nilai lebih kecil dari 0,15 yang berarti bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh yang sangat kecil dalam memprediksi seberapa besar pengaruh variabel laten pada level struktural.

### Uji Predictive Relevance ( $Q$ -Square)

**Tabel 4**  
**Predictive Relevance ( $Q$ -Square)**

|                                    | <b>SSO</b> | <b>SSE</b> | <b><math>Q^2 = (1-SSE/SSO)</math></b> | <b>Keterangan</b>                    |
|------------------------------------|------------|------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Efek Moderasi IM</b>            | 100.000    | 100.000    |                                       |                                      |
| <i>Intrinsic Motivation</i>        | 400.000    | 400.000    |                                       |                                      |
| <b>Kreativitas Karyawan</b>        | 300.000    | 191.317    | 0.362                                 | Memiliki <i>predictive relevance</i> |
| <i>Transformational Leadership</i> | 1.200.000  | 1.200.000  |                                       |                                      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan pada tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai  $Q$ -Square sebesar 0.362. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* karena nilai  $Q$ -Square lebih dari 0 (nol) pada konstruk endogen yaitu kreativitas karyawan.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis antar konstruk dilakukan dengan metode *resampling* yang dikembangkan oleh Geisser. Metode *resampling* yaitu metode *boostsrapping* menggunakan skema *construct level change* (Ghozali, 2014).

**Tabel 5**  
*Path Coefficients*

|                                                                     | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values | Hasil           |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|-----------------|
| <b>H1:</b><br>Transformational Leadership →<br>Kreativitas Karyawan | 0.383               | 0.384           | 0.116                      | 3.302                    | 0.001    | <b>Diterima</b> |
| <b>H2 :</b> Efek Moderasi IM →<br>Kreativitas Karyawan              | 0.002               | 0.013           | 0.034                      | 0.069                    | 0.945    | <b>Ditolak</b>  |

Sumber : Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan data pada tabel 5 dapat dilihat bahwa kedua hipotesis dianalisis dengan menggunakan *direct effects* (pengaruh langsung). Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah apakah *transformational leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui nilai koefisien parameter (*original sample*) yang positif yaitu sebesar 0,383. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai *P-values* pada *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan sebesar 0,001 dan t-statistik sebesar 3,302. Hal ini menunjukkan bahwa t-statistik dinyatakan signifikan karena  $>1,96$  dan *P-values* menunjukkan nilai  $<0,05$ . Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Pengujian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan.

Hipotesis kedua adalah apakah *intrinsic motivation* akan memoderasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan. Hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan nilai koefisien parameter (*original sample*) sebesar 0,002. Kemudian *P-values* memiliki nilai sebesar 0,945, dan t-statistik sebesar 0,069. Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat dinyatakan bahwa nilai *P-values* dan t-statistik tidak signifikan. Hal ini disebabkan oleh nilai *P-values* yang lebih dari 0,05 dan t-statistik yang kurang dari 1,96. Berdasarkan data hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *intrinsic motivation* tidak memoderasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan atau *intrinsic motivation* bukan merupakan variabel moderasi.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Transformational Leadership terhadap Kreativitas Karyawan**

Semakin baik sikap dan kebiasaan pemimpin yang menganut kepemimpinan transformasional dalam memimpin dan mendukung bawahannya maka kreativitas karyawan

dalam melakukan pekerjaannya akan semakin meningkat. Pernyataan ini sesuai dengan pernyataan dari Jyoti & Dev (2015) yang menyebutkan bahwa pemimpin transformasional akan membagikan pengetahuannya, memberikan ide – ide baru dan, mendukung bawahannya untuk dapat berpikir *out of the box*. Shafi *et al.*, (2020) juga menyebutkan bahwa pemimpin yang menganut kepemimpinan transformasional akan mendukung bawahannya untuk mengatasi rasa takut akan risiko yang akan diambil dan akan secara rutin mengubah cara kerja rutin mereka yang kemudian akan memicu tingkat kreativitas karyawan yang semakin tinggi. Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa *transformational leadership* memegang peran yang cukup penting dalam keberadaan kreativitas karyawan. Pemimpin transformasional memiliki hubungan yang lebih baik dengan para karyawannya dan memiliki peran kunci dalam menciptakan lingkungan yang suportif yang akan mendorong kreativitas karyawan (Çekmecelioğlu & Özbağ, 2016). Sehingga dengan adanya karakteristik pemimpin transformasional yang semakin baik yang mana pemimpin akan selalu suportif terhadap karyawannya, maka akan semakin mendorong kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Khalili (2016) dan Jyoti & Dev (2015).

### **Pengaruh Variabel Moderasi *Intrinsic Motivation* terhadap pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kreativitas Karyawan**

Variabel *intrinsic motivation* tidak memoderasi hubungan antara *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan yang berarti indikator di dalam *intrinsic motivation* bukan menjadi faktor keberhasilan untuk mendorong kreativitas karyawan dalam adanya penerapan *transformational leadership*. Indikator – indikator dalam *intrinsic motivation* tidak memperkuat pemimpin transformasional dalam mendorong kreativitas karyawan.

*Intrinsic motivation* yang tidak dapat menjadi variabel moderasi terhadap hubungan *transformational leadership* dengan kreativitas karyawan dapat dijelaskan bahwa *intrinsic motivation* bukanlah faktor yang menunjang kehadiran kreativitas karyawan dalam praktik *transformational leadership* yang diterapkan di dalam perusahaan (Luecke, 2006). *Intrinsic motivation* timbul dari dalam diri seseorang karena adanya keinginan, minat, dan harapan (Hamalik, 2004). Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa keinginan, minat, dan harapan dari karyawan sendiri tidak mendorong adanya kreativitas mereka dalam bekerja yang mana hal ini berarti tujuan dari dalam diri karyawan bukan untuk meningkatkan kreativitas mereka dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* tidak menunjang terbentuknya kreativitas karyawan dalam praktik *transformational leadership*, namun tanpa adanya moderasi *intrinsic motivation* pun, *transformational leadership* akan tetap memengaruhi kreativitas karyawan (Jyoti & Dev, 2015). Dengan demikian *intrinsic*

*motivation* yang dimiliki oleh karyawan tidak memberikan dampak terhadap praktik *transformational leadership* untuk membentuk kreativitas karyawan.

## SIMPULAN

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan hubungan antara *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan pada karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik karakteristik *transformational leadership* yang diterapkan oleh pemimpin, maka akan semakin mendorong kehadiran kreativitas karyawan dalam pekerjaannya. Sebaliknya, apabila karakteristik *transformational leadership* yang diterapkan oleh pemimpin semakin menurun atau tidak ada, maka kreativitas karyawan dalam pekerjaannya semakin kecil kehadirannya.
2. *Intrinsic motivation* tidak dapat memoderasi *transformational leadership* terhadap kreativitas karyawan pada karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Hal ini menunjukkan bahwa *intrinsic motivation* tidak memperkuat maupun memperlemah karakteristik *transformational leadership* yang diterapkan oleh pemimpin untuk mendorong kreativitas karyawan dalam pekerjaannya.

## Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan dapat diminimalisir pada penelitian yang akan datang. Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti di dalam melakukan penelitian ini adalah pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan secara daring karena mengingat situasi saat ini yang masih berada dalam kondisi pandemi COVID – 19 sehingga terdapat keterbatasan waktu dan ruang gerak.

## Saran untuk Penelitian Mendatang

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat menambahkan variabel – variabel lain yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Selain itu, peneliti diharapkan dapat menjadikan *intrinsic motivation* ataupun variabel lain sebagai variabel mediator. Peneliti juga dirasa perlu untuk menambahkan faktor demografi untuk dapat melihat hubungan gender, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan untuk penelitian selanjutnya. Kemudian, peneliti diharapkan untuk dapat meneliti lebih lanjut pada perusahaan maupun sektor usaha yang memiliki karakteristik berbeda.

## REFERENSI

- Al Harbi, J. A., Alarifi, S., & Mosbah, A. (2019). Transformation leadership and creativity: Effects of employees psychological empowerment and intrinsic motivation. *Personnel Review*, 48(5), 1082–1099.
- Amabile, T. M. (1983). The social-psychology of creativity – a componential

- conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.45(No.2), pp.357-356.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 219–231.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organisational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Özbağ, G. K. (2016). Leadership and Creativity: The Impact of Transformational Leadership on Individual Creativity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 243–249.
- Chaubey, A., & Sahoo, C. K. (2019). Enhancing organizational innovation in Indian automobile industry. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 82–101.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109–134.
- Hamalik, O. (2004). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293.
- Luecke, R. (2006). *Managing Creativity and Innovation*. In *Harvard Business Essentials*. Boston.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi 4). Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395–1412.
- Putri, M. A. (2011). *KARYAWAN ( STUDI KASUS : PT TRIAS SENA BHAKTI ) Dyah Budiastuti Ir ., MM.*
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach* (7th Ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.



- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586.
- Tomczak-Horyń, K., & Knosala, R. (2017). Evaluation of Employees' Creativity as a Stimulator of Company Development. *Procedia Engineering*, 182, 709–716.
- Zhang, X. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 24(5), 4–9.