

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI BERBAGI PENGETAHUAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Salsabila Dezar, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

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

### ABSTRACT

*Today's tough competition and dynamic environment have forced companies to rethink the way they manage to get the best out of their employees. One way that companies can do this is by developing the creativity of their employees. With this, the company can get the best ideas from employees. Activities that can be carried out to influence the level of employee creativity include leadership styles, organizational support, and knowledge sharing.*

*The population in this study were employees of BSI Region VII or the Semarang region. The sampling technique in this study used a census where all members of the population were used as samples from various employees with different positions. The analysis technique used is path analysis with the SPSS 25 program to determine the path coefficient and the effect of the independent variables on the dependent variable.*

*This study aims to examine the effect of Transformational Leadership and Employee Creativity on Employee Creativity mediated by Knowledge Sharing on employees of PT Bank Syariah Semarang. The results of the study show that Transformational Leadership has a positive and significant effect on Employee Creativity. Transformational Leadership has a positive and significant effect on Knowledge Sharing. Organizational Support has a positive and significant effect on Employee Creativity. Organizational Support has a negative and insignificant effect on Employee Creativity.*

*Keywords: Transformational Leadership, Organizational Support, Knowledge Sharing and Employee Creativity*

### PENDAHULUAN

Saat ini, daripada terbatas pada staf R&D, kreativitas karyawan telah diperluas ke semua karyawan yang dapat secara langsung atau tidak langsung berkontribusi dengan ide-ide baru mereka, sehingga ide-ide kreatif dapat dihasilkan oleh setiap karyawan dalam posisi apa pun di tingkat organisasi mana pun (Bai et al., 2016). Dengan ide-ide baru yang telah didapatkan dari karyawan, perusahaan bisa memiliki keunggulan kompetitif dalam bersaing dengan kompetitor. Kreativitas karyawan telah muncul sebagai kemungkinan sumber keunggulan kompetitif karena meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kesuksesan dan kelangsungan hidup, berdasarkan kemampuannya untuk menciptakan pengetahuan dan inovasi baru (Ibrahim et al., 2016). Mengingat pentingnya kreativitas karyawan diperusahaan, perlu diperhatikan hal-hal yang bisa mengembangkan kreativitas karyawan.

Beberapa penelitian percaya bahwa kreativitas karyawan dapat dipupuk oleh gaya kepemimpinan ketika para pemimpin terutama bekerja untuk mempromosikan kreativitas karyawan sehingga mereka dapat menciptakan solusi inovatif untuk masalah yang kompleks (Jaiswal dan Dhar, 2015). Oleh sebab itu, kepemimpinan transformational perlu mendapat perhatian lebih intens. Selain kepemimpinan transformational, perusahaan perlu

---

<sup>1</sup> Corresponding author

memperhatikan dukungan organisasi terhadap karyawan dalam meningkatkan kreativitas karyawan (Suifan et al., 2018).

Telah dikemukakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dapat meningkatkan kreativitas karyawan dengan meningkatkan komitmen organisasi, meningkatkan kinerja, dan menurunkan perilaku menarik diri sebagai imbalan atas praktik yang adil dan dukungan pengawasan. Dukungan organisasi yang dirasakan mengacu pada evaluasi karyawan sejauh mana organisasi mereka menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Yang, H., van Rijn, M. B., & Sanders, 2022). Dengan demikian, karyawan yang telah berkontribusi menyumbangkan ide-ide kreatif terhadap perusahaan merasa dihargai. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan kesejahteraan mereka. Selain berpengaruh secara langsung, kepemimpinan juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap kreativitas karyawan melalui sejumlah variabel mediasi (Nguyen et al., 2022).

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

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitas Karyawan**

Kepemimpinan transformasional menekankan perilaku perhatian individu yang memotivasi pengikut untuk berbagi ide dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Ini juga menekankan perilaku yang menginspirasi dan merangsang yang mendorong pemikiran kritis dan pengembangan solusi individu. Pemimpin dapat menciptakan iklim di mana ide-ide kreatif lebih mungkin muncul dengan merangsang pengikut untuk mengembangkan ide-ide baru, menunjukkan kepercayaan diri dan tidak menyalahkan mereka ketika ide-ide baru gagal (Suifan et al., 2018).

Kreativitas mengacu pada kemampuan untuk menciptakan pemikiran baru dan hasil konstruktif pada masalah. Kemampuan untuk menghasilkan hasil kreatif memerlukan tekad untuk menghadapi tantangan perusahaan dan lingkungan (Maria et al., 2022). Menurut Syafii dkk (2020), pemimpin transformasional memiliki hubungan erat dengan penentu lain yang membantu membangun tempat kerja yang kreatif, termasuk memiliki visi yang jelas, dorongan, otonomi dan promosi inovasi dan tantangan. Sifat merangsang intelektual dari pemimpin transformasional memotivasi karyawan untuk mulai berpikir dengan cara baru untuk mencapai solusi. Karakteristik perilaku seorang pemimpin ini dapat membangkitkan kreativitas karyawan. Pada akhirnya, ini menghasilkan pengikut yang termotivasi secara intrinsik dan karenanya bertindak sebagai sumber utama untuk mempromosikan kreativitas mereka (Maria et al., 2022).

**H1:** Kepemimpinan Transformational berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan**

Menurut teori pertukaran sosial, karyawan yang menerima manfaat sosio-emosional dari organisasinya lebih cenderung merasa berkewajiban untuk membalas manfaat tersebut dalam bentuk sikap dan perilaku positif (Tang et al., 2017). Sebagai sumber sosio-emosional yang disediakan oleh organisasi, dukungan organisasi yang dirasakan diharapkan terkait dengan sikap dan perilaku positif, seperti kreativitas karyawan. Studi sebelumnya telah menemukan bahwa karyawan yang menganggap organisasinya sangat mendukung lebih cenderung menghasilkan ide kreatif dan terlibat dalam aktivitas kreatif. Ketika karyawan menganggap organisasi mereka sangat mendukung, mereka lebih cenderung menunjukkan kepercayaan dan keyakinan, mendorong kesediaan mereka untuk mengusulkan ide dan saran kreatif. Karena organisasi seperti itu dianggap mentolerir kegagalan dan pendekatan berdasarkan coba-coba, dan untuk mendukung kreativitas dan perilaku pengambilan risiko, karyawan lebih cenderung merasa aman secara psikologis dalam mengambil inisiatif atau terlibat dalam praktik kreatif.

Karyawan yang menerima dukungan organisasi tingkat tinggi juga cenderung menunjukkan suasana hati yang positif, yang pada gilirannya memfasilitasi kreativitas. Selain itu, mereka lebih bersedia untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain, sehingga memperoleh lebih banyak informasi dan pengetahuan serta menghasilkan lebih banyak ide kreatif (Chiang *et al.*, 2015). Mereka cenderung merasa lebih terlibat dengan pekerjaan mereka, yang membuat mereka dengan antusias mempromosikan ide-ide kreatif (Tang *et al.*, 2017). Sebaliknya, karyawan yang menganggap organisasi mereka relatif tidak mendukung cenderung percaya bahwa organisasi mereka tidak menghargai masukan kreatif mereka (Aldabbas *et al.*, 2021), sehingga kurang berupaya dalam perilaku kreatif.

**H2:** Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kreativitas Karyawan

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan**

Dampak positif dari berbagi pengetahuan pada kreativitas, konsisten dengan saran bahwa komunikasi pengetahuan individu dalam sebuah organisasi adalah sumber daya yang layak bagi organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019). Kreativitas organisasi sebagai kombinasi kebaruan dan kegunaan ide yang dikembangkan oleh organisasi. Kreativitas organisasi bukan sekadar agregasi ide yang dihasilkan oleh anggota individu, melainkan melibatkan anggota organisasi yang secara kolektif memproses informasi, memperorganisasikan pandangan yang berbeda, dan akhirnya menghasilkan hasil yang kreatif (Han *et al.*, 2019).

Secara khusus, karena pertukaran informasi yang beragam membantu dalam meningkatkan gudang keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang tersedia dalam organisasi, memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan dan mengintegrasikan sumber daya untuk menyelesaikan tugas-tugas kompleks, seperti pengembangan produk atau prosedur baru. Berbagi pengetahuan yang meningkat mengarah pada perorganisasian bagian informasi yang lebih komprehensif, yang merupakan tahap penting untuk memungkinkan kreativitas kolektif (Gong *et al.*, 2013). Hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kreativitas baru-baru ini menerima beberapa dukungan empiris dalam berbagai organisasi, termasuk organisasi penelitian dan pengembangan, kelompok manufaktur, dan organisasi manajemen. Komunikasi internal pengetahuan dan mata pelajaran terkait kerja organisasi lainnya di antara anggota organisasi muncul sebagai salah satu agen paling kuat dari generasi ide baru dan implementasi dalam organisasi (Dong, 2016).

**H3:** Berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan.

### **Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan**

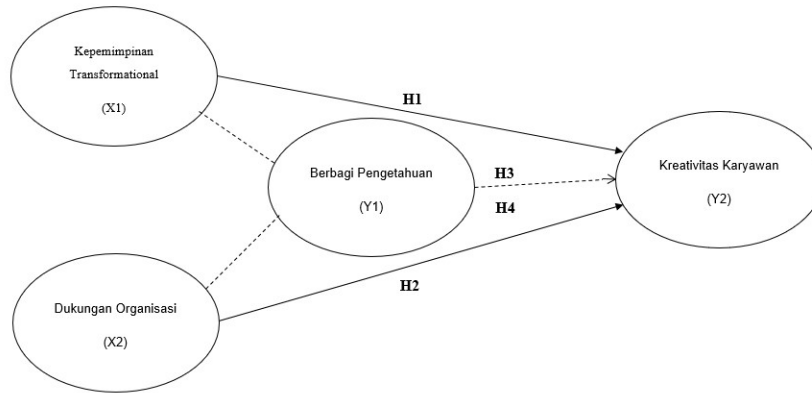
Berbagi pengetahuan terdiri dari serangkaian kegiatan yang melibatkan pertukaran pengetahuan dalam berbagai bentuk (Han *et al.*, 2019). Penelitian ini telah menetapkan pentingnya mendukung karyawan dari organisasi, atasan atau rekan kerja, untuk mendorong perilaku berbagi pengetahuan. Salah satu asumsi yang mendasari penelitian tentang kreativitas adalah bahwa dukungan organisasi tidak secara langsung mempengaruhi kreativitas karyawan. Dukungan organisasi mendorong munculnya ide-ide baru dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yang penting untuk kreativitas karyawan. (Tsai *et al.*, 2015) berpendapat bahwa dukungan organisasi karyawan mempengaruhi kreativitas melalui berbagi pengetahuan, motivasi, keadilan prosedural, dan promosi di lingkungan kerja. Dukungan organisasi kemungkinan mempengaruhi kreativitas karyawan dengan persepsi pemimpin mendukung tujuan pengaruh karyawan, komunikasi dan interaksi, dan meskipun kami menunjukkan umpan balik yang konstruktif. Dengan

demikian kami memperkirakan bahwa berbagi pengetahuan sepenuhnya memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kreativitas.

**H4:** Berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara dukungan organisasi dan kreativitas karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis di atas, bisa digambarkan sebuah model penelitian berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



**Sumber:**

- H1: Xifang Ma (2018), (Nguyen *et al.*, 2022), (Maria *et al.*, 2022), (Jaiswal dan Dhar, 2015)
- H2: Le Minh-Duc *et al.* (2019), (Akgunduz dan Ceylin, 2017), Aldabbas *et al.*, (2021)
- H3: Suifan *et al.*, (2018), (Bai *et al.*, 2016)
- H4: (Afsar & Badir, 2015) dan Lyubovnikova *et al.*, (2018)

**METODE PENELITIAN**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan BSI Region VII atau wilayah Semarang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini memakai *sensus* dimana sample didapatkan dari berbagai karyawan dengan jabatan yang berbeda. Dari populasi yang ada, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 82 karyawan. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan membagikan kuesioner kepada responden. Kemudian, untuk metode analisis data yang digunakan adalah Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis, Analisis Jalur, dan Uji Sobel.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Responden Penelitian**

**Tabel 1**  
**Gambaran Respondon**

Jenis Kelamin	Umur (tahun)	Jabatan							Total
		BM	BoS M	CB	FT	Operasional	CS	Teller	
Laki-laki	20-25								49
	26-30			2		4	4	3	
	31-35			1	2				
	36-40				3				
	41-45	3	1						
	46-50	3							
	>50								
<b>Total</b>									

Perempuan	20-25								33	
	26-30				4	3		8		6
	31-35			2						
	36-40		3							
	41-45		2							
	46-50									
<b>Total</b>										

**Uji Validitas**

Uji validitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis faktor di aplikasi Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Berikut adalah uji validitas menggunakan analisis faktor yang terdiri dari 82 responden:

**Tabel 2**  
**Hasil KMO and Bartlett's Test**

KMO and Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin Adequacy.	Measure of Sampling		.892
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		4015.109
	df		820
	Sig.		.000

**Tabel 3**  
**Hasil Rotated Component Matrix**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>				
	Component			
	1	2	3	4
KT 1		.816		
KT 2		.657		
KT 3		.866		
KT 4		.777		
KT 5		.887		
KT 6		.694		
KT 7		.769		
KT 8		.896		
KT 9		.662		
KT 10		.889		
DO 1			.857	
DO 2			.770	
DO 3			.859	
DO 4			.844	
DO 5			.805	
DO 6			.927	
DO 7			.759	
DO 8			.829	
DO 9			.903	
BP 1				.857
BP 2				.817
BP 3				.878
BP 4				.839
BP 5				.775
BP 6				.795
BP 7				.816

BP 8				.733
BP 9				.869
KK 1	.817			
KK 2	.658			
KK 3	.581			
KK 4	.783			
KK 5	.756			
KK 6	.712			
KK 7	.813			
KK 8	.766			
KK 9	.730			
KK 10	.710			
KK 11	.759			
KK 12	.775			
KK 13	.796			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai KMO MSA (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) adalah sebesar  $0,892 > 0,50$  dan nilai *Bartlett's Test of Sphericity* (Sig.) sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga, dapat disimpulkan bahwa instrumen pada penelitian ini valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Untuk mengukur reliabilitas, peneliti menggunakan uji statistik Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Variabel dapat dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$  (Ghozali, 2018 : 46). Berikut ini merupakan tabel dari uji reliabilitas yang telah dilakukan pada penelitian ini:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Hasil Uji Reliabilitas	
Kepemimpinan Transformasional	0,967
Dukungan Organisasi	0,969
Berbagi Pengetahuan	0,96
Kreativitas Karyawan	0,963

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan dapat terlihat bahwa nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) dari setiap variabel penelitian  $> 0,70$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang terdapat pada kuesioner andal atau semua variabel yang diteliti reliabel.

### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pada penelitian ini, uji normalitas ini menggunakan aplikasi SPSS dengan teknik Kolmogorov Smirnov.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Normalitas**

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total KT	.142	82	.000	.926	82	.000
Total DO	.197	82	.000	.918	82	.000
Total BP	.236	82	.000	.879	82	.000
Total KK	.175	82	.000	.920	82	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji normalitas memiliki nilai probabilitas kurang dari 0,05 yang dapat disimpulkan bahwa data tidak berdistribusi normal. Namun, pada dasarnya asumsi normalitas yang memiliki data yang banyak, asumsi ini tidak terlalu kritis. Landasannya adalah Central Limit Theorm yaitu bila mana n (sampel size) besar, maka statistik dari sampel tersebut dapat mendekati distribusi normal, walaupun populasinya tidak berdistribusi normal (Solimun, 2002).

**Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Untuk menguji multikolinieritas digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF). Data penelitian dinyatakan bebas multikolinieritas apabila VIF <10. Uji multikolinieritas variabel penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Coefficients <sup>a</sup>			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Total KT	.693	1.442
	Total DO	.782	1.280
	Total BP	.781	1.280

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada tabel, dapat dilihat bahwa tolerance dan VIF berada pada > 0,10 dan < 10. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa persamaan model regresi tidak mengandung masalah multikolinieritas yang artinya tidak ada korelasi diantara variabel-variabel bebas sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut karena nilai tolerance berada di bawah 1 dan nilai VIF jauh di bawah angka 10.

**Uji Heterokedastisitas**

Heteroskedastisitas menguji terjadinya perbedaan *variance residual* suatu periode pengamatan ke periode pengamatan lain. Menurut Sujarweni (2016) cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dengan pola gambar Scatterplot. Metode yang dilakukan dengan scatterplot dilihat dari titik-titik plot yang menyebar tidak membentuk pola tertentu dan menyebar di atas dan di bawah sumbu angka 0.

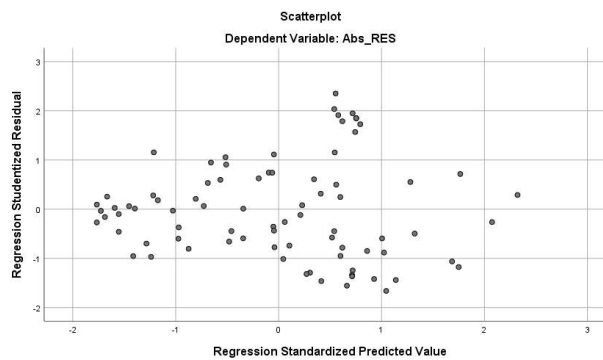
**Tabel 7**  
**Hasil Uji Heterokedastistas**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.308	2.924		3.183	.002
	Total KT	-.065	.065	-.133	-1.001	.320
	Total DO	.025	.066	.048	.387	.700
	Total BP	-.087	.071	-.153	-1.225	.224

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada tabel diatas, diperoleh hasil signifikansi pada setiap variabel lebih besar dari 0,05 sehingga artinya tidak terjadi heterokedastisitas karena tingkat signifikansi lebih dari 0,05.

**Gambar 2**  
**Uji Heterokedastistas**



Berdasarkan gambar plot ZRESID by ZPRED (grafik scatter plot) yang ditampilkan di atas dapat diketahui bahwa plot-plot data tersebar secara merata dan tidak membentuk pola tertentu. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

**Uji Lineiritas**

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali I., 2016). Data yang baik seharusnya memiliki hubungan linier antara variabel dependen dan variabel independent. Uji linearitas dilihat dari nilai signifikansi Linearity, dimana data dinyatakan linier apabila nilai sig. <0,05.

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Linearitas**

Hasil Uji Linearitas	
Variabel	Signifikansi
KT-KK	0
DO-KK	0
BP-KK	0
KT-BP	0
DO-BP	0,002



Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai sig. *linearity* kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan jika semua hubungan antar variable linear.

**Analisis Regresi Berganda**

Model regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap satu variabel dependen. Uji regresi linier berganda dalam penelitian ini menggunakan aplikasi Statistical Package for the Social Sciences. Pada penelitian ini terdapat 2 persamaan regresi linier yang mencakup pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, serta variabel independen dan variabel intervening terhadap variabel dependen sebagai berikut:

**Hasil Uji Regresi Linier persamaan 1 (KT-DO ke BP)**

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Regresi Persamaan 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19.517	4.069		4.797	.000
	Total KT	.330	.095	.385	3.456	.001
	Total DO	.133	.103	.144	1.297	.198

a. Dependent Variable: Total BP

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi pada model 1 adalah  $Z = 0,385 X_1 + 0,144 X_2$ . Koefisien variabel kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan nilai positif sebesar 0,385 dan 0,144 yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi maka akan memberikan peningkatan terhadap berbagi pengetahuan secara positif.

**Hasil Uji Regresi Linier persamaan 2 (KT, DO, BP ke KK)**

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Regresi Persamaan 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.337	5.334		2.500	.015
	Total KT	.514	.118	.429	4.353	.000
	Total DO	.325	.120	.251	2.708	.008
	Total BP	.251	.130	.180	1.937	.046

a. Dependent Variable: Total KK

Berdasarkan tabel diatas, maka diperoleh persamaan regresi pada model 2 adalah  $= 0,429 X_1 + 0,251 X_2 + 0,180 Z$

1. Koefisien variabel kepemimpinan transformational terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai positif sebesar 0,429 yang berarti semakin baik dukungan organisasi maka akan memberikan peningkatan terhadap kreativitas karyawan secara positif.

2. Koefisien variabel dukungan organisasi terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai positif sebesar 0,251 yang berarti semakin baik berbagi pengetahuan maka akan memberikan peningkatan terhadap kreativitas karyawan secara positif.
3. Koefisien variabel berbagi pengetahuan terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai positif sebesar 0,180 yang berarti semakin baik berbagi pengetahuan maka akan memberikan peningkatan terhadap kreativitas karyawan secara positif.

### Uji T (Persial)

Menurut Ghozali (2018) uji T dilakukan untuk dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen pada variabel dependen. Derajat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 yang berarti jika nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.

### Hasil Uji T persamaan 1 (KT-DO ke BP)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,385 dengan nilai t hitung sebesar 3,456 > 1,664 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,001 < 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap berbagi pengetahuan.
2. Pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap berbagi pengetahuan menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,144 dengan nilai t hitung sebesar 1,297 < 1,664 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,198 > 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap berbagi pengetahuan.

### Hasil Uji T persamaan 2 (KT, DO, BP ke KK)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,429 dengan nilai t hitung sebesar 4,353 > 1,664 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.
2. Pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,251 dengan nilai t hitung sebesar 2,708 > 1,664 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,008 < 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.
3. Pengaruh variabel berbagi pengetahuan terhadap kreativitas karyawan menunjukkan nilai koefisien positif sebesar 0,180 dengan nilai t hitung sebesar 1,937 > 1,664 (t tabel) dan nilai sig. sebesar 0,044 < 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

### Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjabarkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara 0 dan 1. Nilai  $R^2$  mengartikan bahwa kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

**Koefisien determinasi persamaan 1 (KT-DO ke BP)**

**Tabel 11**  
**Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 1**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.468 <sup>a</sup>	.219	.199	4.498
a. Predictors: (Constant), Total DO, Total KT				
b. Dependent Variable: Total BP				

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai R Square sebesar 0,219. Setelah mengetahui nilai R Square, dilakukan analisis untuk mencari hasil  $P_{e1}$  menggunakan rumus

$$P_e^1 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut dapat diketahui bahwa  $P_{e1}$  adalah 0,976.

**Koefisien determinasi persamaan 2 (KT, DO, BP ke KK)**

**Tabel 12**  
**Hasil Koefisien Determinasi Persamaan 2**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689 <sup>a</sup>	.475	.454	5.189
a. Predictors: (Constant), Total BP, Total DO, Total KT				
b. Dependent Variable: Total KK				

Berdasarkan Tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai R Square sebesar 0,475. Setelah mengetahui nilai R Square, dilakukan analisis untuk mencari hasil  $P_{e2}$  menggunakan rumus

$$P_e^2 = \sqrt{1 - R_1^2}$$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus tersebut dapat diketahui bahwa  $P_{e2}$  adalah 0,879.

**Koefisien Determinasi Total**

Koefisien determinasi total digunakan untuk pemeriksaan validitas model pada penelitian ini. Rumus koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$Rm^2 = 1 - Pe21Pe22Pe23 \dots Pep2$$

$$Rm^2 = 1 - (0,976)^2(0,879)^2 = 0,736$$

Berdasarkan rumus di atas, diperoleh hasil bahwa nilai koefisien determinasi total sebesar 0,736. Hal ini berarti informasi yang terkandung dalam data sebesar 73,6% dapat dijelaskan oleh model. Angka tersebut cukup besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut. Sedangkan sisanya sebesar 26,4% (100% - 73,6%) dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.

**4.6 Analisis Jalur**

Analisis jalur merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel. Menurut Ghazali (2016) analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening.

Pengaruh Langsung:

1. H1 pengaruh langsung Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitas Karyawan= 0,429
2. H2 pengaruh langsung Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan= 0,251

Pengaruh Tidak Langsung:

1. H3 Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan:  $0,385 \times 0,180 = 0,069$
2. H4 Pengaruh tidak langsung Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan:  $0,144 \times 0,180 = 0,026$

#### 4.7 Uji Sobel

Pengujian mediasi dengan menggunakan analisis sobel test dilakukan untuk menganalisa signifikansi pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Pada penelitian ini pengaruh mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel Berbagi Pengetahuan sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kreativitas karyawan.

**Gambar 3**  
**Uji Sobel Test Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitan Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan**

A:	<input type="text" value="0.330"/>	?
B:	<input type="text" value="0.251"/>	?
SE <sub>A</sub> :	<input type="text" value="0.095"/>	?
SE <sub>B</sub> :	<input type="text" value="0.130"/>	?
<input type="button" value="Calculate!"/>		

Sobel test statistic: 1.68760110  
One-tailed probability: 0.04574391  
Two-tailed probability: 0.09148783

Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar  $1,687 > 1,664$  dan nilai sig sebesar  $0,045 < 0,05$  dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan Transformational terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan

**Gambar 4**  
**Uji Sobel Test Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan**

A:	<input type="text" value="0.133"/>	?
B:	<input type="text" value="0.251"/>	?
SE <sub>A</sub> :	<input type="text" value="0.103"/>	?
SE <sub>B</sub> :	<input type="text" value="0.130"/>	?
<input type="button" value="Calculate!"/>		

Sobel test statistic: 1.07334638  
One-tailed probability: 0.14155787  
Two-tailed probability: 0.28311573

Hasil pengujian sobel menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar  $1,073 < 1,664$  dan nilai sig sebesar  $0,141 > 0,05$  dengan demikian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap Dukungan Organisasi terhadap Kreativitas Karyawan melalui Berbagi Pengetahuan.

## KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini berdasarkan hasil output dan sesuai dengan tujuan penelitian. Berikut beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian yang sudah dilakukan Bank BSI Regional Semarang yaitu:

1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal ini karena pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memahami situasi dan kebutuhan karyawan, kritis, dihormati, serta mendorong dan mengarahkan karyawan untuk memikirkan masalah dari perspektif baru. Karakter pemimpin seperti ini bisa membuat karyawan untuk berpikir kreatif dan tidak takut untuk berkontribusi menyumbangkan hasil pemikiran kreatifnya kepada perusahaan.
2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Hal ini karena dukungan organisasi yang diberikan bisa membuat pekerjaan menjadi semenarik mungkin sehingga karyawan merasa asik dengan pekerjaannya. Perusahaan juga bangga dan menghargai kontribusi karyawan yang membuat karyawan lebih cenderung menunjukkan kepercayaan dan keyakinan untuk mengusulkan ide dan saran kreatif.
3. Berdasarkan hasil uji *specific indirect effect* dapat diketahui bahwa berbagi pengetahuan mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kreativitas karyawan. Hal ini karena seseorang dengan gaya kepemimpinan transformasional memberikan kesempatan karyawannya untuk saling berbagi pengetahuan. Pemimpin tersebut juga memberikan sarana bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan dengan mudah dan efisien. Sehingga, melalui program-program berbagi pengetahuan akan menambah wawasan dan memunculkan ide-ide baru yang kreatif.
4. Berdasarkan hasil uji *specific indirect effect* dapat diketahui bahwa berbagi pengetahuan tidak mampu menjadi variabel mediasi di antara hubungan variabel dukungan organisasi terhadap variabel kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kreativitas karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh dukungan organisasi secara langsung, karena berbagi pengetahuan gagal menjadi variabel pemediasi

### Keterbatasan Penelitian

Penyusunan penelitian ini masih terdapat keterbatasan dan kelemahan selama proses pengerjaan, yaitu penelitian ini terbatas pada masalah generalisasi hasil penelitian.

### Saran Penelitian Mendatang

Beberapa saran dari peneliti yang dapat menjadi masukan bagi penelitian selanjutnya yaitu:

1. Dapat mengganti atau menambah beberapa ruang lingkup variable penelitian seperti lingkungan kerja, motivasi, dan kepribadian proaktif sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan
2. Penelitian ini kedepannya dapat dilakukan penelitian menggunakan metode kualitatif dan melakukan analisis dengan variabel lain yang mampu mempengaruhi kreativitas karyawan.
3. Cakupan objek penelitian diperluas seperti menggunakan bisnis perusahaan manufaktur lainnya atau bidang jasa yang lain

**REFERENSI**

- Afsar, B., & Badir, Y. (2015). The impacts of person-organisation fit and perceived organisational support on innovative work behaviour: The mediating effects of knowledge sharing behaviour. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(4), 263–285. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2015.075632>
- Akgunduz, Y., & Ceylin, S. (2017). Journal of Hospitality and Tourism Management The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 1996. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- 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*, 69(9), 3240–3250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 687–704. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0213>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Maria, A. D., Yulianto, H., Palupiningtyas, D., & Usodo, H. (2022). Relationship between transformational leadership, proactive personality, creative self-efficacy and employee creativity at food processing SMEs in Indonesia. *Evidence-Based HRM*, 10(3), 257–274. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2021-0033>
- Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286–300. <https://doi.org/10.1108/jabes-10-2018-0070>
- Nguyen, T. P. L., Nguyen, T. T., Duong, C. D., & Doan, X. H. (2022). The effects of transformational leadership on employee creativity in Vietnam telecommunications enterprises. *Management Decision*, 60(3), 837–857. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0882>
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113–132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity: The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 46(7), 1318–1334. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009>
- Yang, H., van Rijn, M. B., & Sanders, K. (2022). *Perceived organizational support and knowledge sharing: employees' self-construal matters. The International Journal of Human Resource Management*. 1–22.