

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI
PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS KARYAWAN
(Survei Pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor
Cabang Malang Kawi Jawa Timur)**

Idham Kurnia Simamora¹, Tri Wulida Afrianty², Arik Prasetya³
Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang, Indonesia
E-mail: idhamkurnia@student.ub.ac.id¹, twulidafia@ub.ac.id², Aridya_76@yahoo.com³

ABSTRACT

This study aimed to determine the influence of transformational leadership on employee creativity through the psychological empowerment of employees as a mediating variable. This research is categorized as an explanatory research. The respondents of this study were permanent employees of PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero), Branch Malang Kawi, East Java amounting to 80 people. The analytical method used is path analysis. The results demonstrated that transformational leadership has a direct influence on employee creativity, positively and significantly. Transformational leadership also has an indirect influence on employee creativity through the psychological empowerment of employees. In addition, transformational leadership has a positive and significant influence on the psychological empowerment of employees, and psychological empowerment itself has a positive and significant effect on employee creativity.

Keywords: *Transformational leadership, Psychological empowerment, Employee creativity.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian penjelasan. Responden penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi Jawa Timur yang berjumlah 80 orang. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur path. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan. Selain itu, gaya Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan, dan pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

Kata Kunci : **Gaya kepemimpinan transformasional, Pemberdayaan psikologis karyawan, Kreativitas Karyawan.**

PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis yang ketat saat ini perusahaan selalu dituntut memiliki karyawan dengan kreativitas yang tinggi karena dapat membantu perusahaan memperoleh keuntungan dan bahkan bisa mendapatkan keunggulan kompetitif. Apabila perusahaan tidak memiliki karyawan yang kreatif maka bisa jadi perusahaan tersebut tidak akan mampu bersaing dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis saat ini. Oleh karena itu semua perusahaan memberi perhatian yang lebih terhadap kreativitas dan mendorong untuk memperoleh hasil yang terbaik agar dapat bertahan dan mampu bersaing pada lingkungan bisnis yang kompetitif. Kreativitas merupakan produksi ide-ide baru dan berguna tentang produk, jasa, proses, dan prosedur oleh seorang karyawan (Shin, Kim, Lee, and Bian, 2012). Selain itu kreativitas juga merupakan suatu kemampuan umum untuk menciptakan suatu yang baru, sebagai kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah, atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya, (Munandar, 1995:25).

Ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan pada sebuah perusahaan. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kreativitas karyawan pada sebuah perusahaan sangat tergantung pada kondisi atau lingkungan perusahaan itu sendiri. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan pada sebuah perusahaan (Mittal dan Dhar, 2015). Gaya kepemimpinan dijelaskan sebagai suatu proses, perilaku atau hubungan yang membentuk pola tertentu yang menyebabkan suatu kelompok untuk bertindak secara bersama-sama atau bekerja sama sesuai dengan aturan atau tujuan bersama (Sarwono, 1999:40). Konsep gaya kepemimpinan menunjukkan adanya kombinasi bahasa, tindakan dan kebijakan tertentu, yang menggambarkan pola yang cukup konsisten yang digunakan oleh pemimpin dalam membantu orang lain/bawahan/kelompoknya dalam mencapai hasil yang diinginkan bersama (Pace & Faules, 1998:277). Pendapat serupa dikemukakan oleh Robbins (2002:3) yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu strategi atau kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Salah satu konsep kepemimpinan yang dapat menjelaskan secara tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain adalah kepemimpinan transformasional dari Bass (Wutun, 2001:345). Bass (dalam Wutun, 2001:350), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas mereka. Menurut Yammarino dan Bass (1990) pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta meningkatkan kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional juga akan berusaha mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya.

Pemimpin transformasional cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata (Wutun, 2001:351). Bass (dalam Wutun, 2001:352) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dalam hal kreativitas karyawan. Tingginya persaingan bisnis saat ini, mau tidak mau perusahaan harus memiliki inovasi yang tinggi yang pastinya inovasi tersebut akan lahir dari para karyawan yang kreatif. Sayangnya ide kreatif dari karyawan seringkali terpendam dan tidak bisa diekspresikan secara maksimal. Akibatnya, perusahaan tidak bisa memanfaatkan investasi dari dalam karyawan secara maksimal pula.

Padahal, potensi yang dimiliki setiap karyawan bisa ditingkatkan agar ide kreatif yang dimiliki bisa tereksplor secara maksimal. Didukung dengan pengetahuan yang cukup dan tindakan yang tepat maka ide kreatif yang mereka miliki bisa ditingkatkan. Hal ini merupakan bukti juga bahwa kreativitas adalah sesuatu yang bisa dipelajari.

Potensi yang dimiliki karyawan yang berkaitan dengan kreativitas karyawan bisa digali lagi dengan adanya pemberdayaan psikologis karyawan. Pemberdayaan psikologis karyawan ini juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kreativitas karyawan (Zhang dan Bartol, 2010). Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai sekumpulan keadaan psikologis yang diperlukan oleh individu untuk dapat merasakan bahwa ia memiliki kendali akan pekerjaan yang ia lakukan (Spreitzer, 1998). Pemberdayaan psikologis karyawan ditujukan untuk memperoleh manfaat kreativitas dari karyawan dan mendorong pemikiran serta inisiatif yang independen dari karyawan. Hal tersebut akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi dan sebagai hasilnya daya saing yang makin meningkat. Sehingga pelibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari karyawan ke arah peningkatan daya saing perusahaan (Tjiptono dan Diana, 2003: 129-130), maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan psikologis juga mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kreativitas karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam pemberdayaan psikologis karyawan (Pradhan *et al.*, 2016). Birasnav *et al.* (2011) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional menarik banyak perhatian dalam organisasi karena sangat berpengaruh bagi inovasi perusahaan, pembelajaran organisasi dan kreativitas karyawan. Kim and Losekoot (2013) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan sebuah praktek dalam proses manajemen yang dirancang untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan di dalam melakukan tindakan yang akan menuju pada peningkatan efektivitas organisasi di dalam berinovasi. Hubungan langsung yang terjadi antara perilaku pemimpin terhadap kegiatan pemberdayaan karyawan dapat membentuk sikap karyawan dan pemimpin

untuk menjadi penting bagi suatu perusahaan dalam memfasilitasi perubahan yang terjadi (Greasley, *et al.* 2005).

Penelitian terdahulu juga menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan pada sejumlah pegawai yang bekerja pada bidang jasa termasuk perbankan, Cheung dan Wong (2011). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh, (Jyoti dan Dev, 2015), Khalili (2016), dan Mahmood, *et al* (2018). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Suifan, *et al* (2018) di mana objek penelitiannya adalah karyawan yang bekerja di bank-bank Yordania, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan Cekmecelioglu dan Ozbag (2014) juga menemukan hasil bahwa pemberdayaan psikologis mempunyai peranan penting terhadap kreativitas karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Munadharoh (2014) menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis tidak berpengaruh terhadap Kreativitas Karyawan. Meskipun beberapa penelitian terdahulu menemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan, akan tetapi hubungan ini masih jarang diteliti di sektor perbankan di Indonesia. Selain itu, sektor perbankan dianggap relatif lemah dalam hal kreativitas terutama di proses interaksi dengan klien. Berdasarkan latar belakang tersebut dan adanya perbedaan hasil penelitian, penelitian ini mengajukan pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan?
3. Apakah pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan?

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu, Gibson (dalam Nawawi 2003:21). Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Young dalam Kartono (2004) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka, Bass (dalam Yukl, 2010:313). Kepemimpinan transformasional juga merupakan suatu kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Danim, 2004:54).

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan (Pradhan, *et al.*, 2016). Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai sekumpulan keadaan psikologis yang diperlukan oleh individu untuk dapat merasakan bahwa ia memiliki kendali akan pekerjaan yang ia lakukan (Spreitzer, 1998). Pemberdayaan psikologis dibangun oleh empat dimensi kognitif yaitu *meaning*, *competence*, *self determination*, dan *impact* (Spreitzer, 1998). Pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab kepada karyawan untuk pengambilan keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan sebagai sesuatu yang sangat penting dalam lingkungan kompetitif pekerjaan saat ini, karena dapat memberikan keunggulan pada perusahaan secara berkelanjutan. Hal ini menekankan pada pentingnya perilaku kepemimpinan dalam upaya tersebut. Kim and

Losekoot (2013) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan sebuah praktek dalam proses manajemen yang dirancang untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan di dalam melakukan tindakan yang akan menuju pada peningkatan efektivitas organisasi di dalam berinovasi. Hubungan langsung yang terjadi antara perilaku pemimpin terhadap kegiatan pemberdayaan karyawan dapat membentuk sikap karyawan dan pemimpin untuk menjadi penting bagi suatu perusahaan dalam memfasilitasi perubahan yang terjadi (Greasley, *et al.* 2005).

Birasnav *et al.* (2011) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional menarik banyak perhatian dalam organisasi karena sangat berpengaruh bagi inovasi perusahaan, pembelajaran organisasi dan kreativitas karyawan. Menurut Munandar (1995:25) kreativitas adalah suatu kemampuan umum untuk menciptakan suatu yang baru, sebagai kemampuan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang dapat diterapkan dalam pemecahan masalah, atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya. Kreativitas juga merupakan kemampuan memulai ide, melihat hubungan yang baru, atau tak diduga sebelumnya, kemampuan memformulasikan konsep yang tak sekedar menghafal, menciptakan jawaban baru untuk soal-soal yang ada, dan mendapatkan pertanyaan baru yang perlu dijawab (Musbikin, 2006:6). Sedangkan menurut Supriyadi dalam (Rachmawati dan Kurniati, 2005:15) mengutarakan bahwa kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata yang relatif berbeda dengan apa yang telah ada.

Seorang pemimpin yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar mempunyai kepercayaan akan kemampuan diri dan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kebebasannya untuk berpikir dan berimajinasi dalam menentukan arah dan sikap berdasarkan kapabilitas yang diyakininya, maka akan membuat karyawan menjadi lebih kreatif (Jung & Sosik, 2002). Perspektif psikologis difokuskan pada bagaimana pemimpin membuat karyawan mengalami atau merasakan bahwa pekerjaan mereka penting bagi kemajuan organisasi. Perspektif ini mengacu pada pemberdayaan sebagai keyakinan pribadi yang dimiliki karyawan tentang peran mereka

dalam kaitannya dengan organisasi. Pemimpin transformasional yang memberdayakan psikologis karyawan menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan.

Kreativitas karyawan sangat menentukan kemajuan perusahaan, khususnya melalui peran dari seorang pemimpin transformasional, yang meningkatkan ekspektasi kinerja dari karyawannya dan berusaha untuk mengubah nilai-nilai personal karyawan dan konsep pribadi, dan memindahkan mereka ke tingkat kebutuhan dan aspirasi yang lebih tinggi (Bass, 1995, dalam Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Kepemimpinan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kreativitas adalah sosok pemimpin transformasional yang memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan ide kreatif dalam menghadapi suatu permasalahan, menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil melebihi yang ditetapkan sebelumnya, merangsang kreativitas karyawan untuk menemukan pendekatan baru, dan berperan sebagai *creative roles models* bagi karyawannya (Seltzer & Bass, 1990; Gibson, *et al.*, 2003: 340). Berdasarkan studi empiris, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan (Y1).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Pradhan, *et al* (2016) menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis karyawan yang dilakukan pada industri ritel di India. Gaya kepemimpinan transformasional adalah variabel independen dalam penelitian ini. Temuan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Selain itu, Tung (2016) juga melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Meskipun penelitian ini berfokus pada perusahaan elektronik di Cina, penelitian ini memberikan bukti empiris untuk

mengembangkan studi serupa di sektor lain, yaitu sektor perbankan.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2)

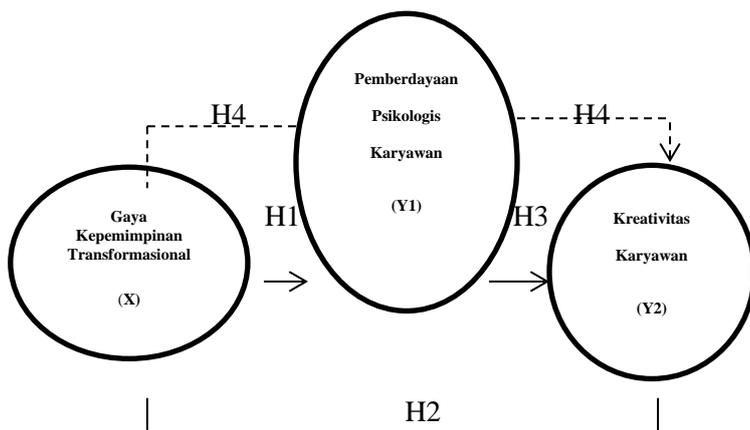
Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Mittal dan Dhar (2015) menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan yang dilakukan pada perusahaan IT di India. Gaya kepemimpinan transformasional adalah variabel independen dalam penelitian ini. Temuan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, Jyoti dan Dev (2015) juga melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kreativitas karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Suifan, *et al* (2018), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kreativitas karyawan. Untuk itu penelitian ini mencoba untuk menguji ulang kembali pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

H3: Pemberdayaan psikologis karyawan (Y1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2)

Penelitian sebelumnya menunjukkan pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Zhang dan Bartol (2010) menyelidiki pengaruh pemberdayaan psikologis karyawan terhadap kreativitas karyawan yang dilakukan pada perusahaan teknologi informasi di Cina. Temuan menyatakan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Cekmecelioglu dan Ozbag (2014) juga melakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh pemberdayaan psikologis karyawan terhadap kreativitas karyawan. Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2) melalui pemberdayaan psikologis karyawan (Y1)

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan. Chaudhary dan Panda (2018) menyelidiki pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan sebagai variabel mediasi yang dilakukan pada industri mobil di India. Temuan menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap kreativitas karyawan dan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi yaitu pemberdayaan psikologis karyawan. Berdasarkan latar belakang, tinjauan literatur dan studi terkait sebelumnya, bagan berikut menggambarkan kerangka kerja konseptual penelitian :



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian penjelasan karena bertujuan untuk menjelaskan generalisasi sampel terhadap populasi atau menjelaskan hubungan atau pengaruh dari satu variabel ke variabel lain. Dengan demikian, jenis penelitian ini melibatkan sampel dan hipotesis. Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif, yaitu riset yang mencoba untuk melakukan pengukuran akurat terhadap sesuatu (Cooper and Schindler, 2011). Desain penelitian meliputi tujuan, unit analisis, dan jenis data. Penelitian bertujuan untuk menguji

hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) yang berjumlah sebanyak 80 orang, karena populasi dari tempat penelitian hanya berjumlah 80 orang karyawan saja, maka seluruh populasi dijadikan sampel. Menurut Arikunto (2010:173) “apabila ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi survei atau sensus.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *Likert*, di mana instrumen pada penelitian ini menggunakan kuesioner. Untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional pada penelitian ini diukur menggunakan indikator yang dikembangkan berdasarkan teori dari Bass dan Avolio (1990), di mana ada empat indikator yang digunakan yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu. Kemudian untuk variabel pemberdayaan psikologis karyawan diukur menggunakan indikator berdasarkan teori dari Spreitzer (1995), indikatornya adalah *meaning, competence, self determination*, dan *impact*. Sedangkan untuk variabel kreativitas karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Guilford (dalam munandar, 2009) di mana ada empat indikator yang digunakan yaitu kelancaran berpikir, keluwesan berpikir, elaborasi, dan originalitas. Adapun Teknis Analisis data menggunakan analisis jalur Path dengan menggunakan bantuan program SPSS.

HASIL PENELITIAN

H1: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan (Y1).

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Dengan nilai koefisien beta sebesar 0,476, nilai-t hitung adalah 4,779 dan signifikansi adalah 0,000 (<0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan Pradhan, *et.al.*, (2016), Tung (2016), dan Shahzad, *et al* (2018), dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional

terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Hasil ini diperkuat pula dengan distribusi frekuensi diketahui bahwa rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,09, dengan indikator paling kuat sebesar 4,18. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan akan tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional akan membuat para karyawan merasa diberdayakan. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan setuju terhadap pernyataan yang diberikan pada setiap indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional.

H2: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2)

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Dengan nilai koefisien beta sebesar 0,458, nilai-t hitung adalah 5,064 dan signifikansi adalah 0,000 (<0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Mittal dan Dhar (2015), Jyoti dan Dev (2015), dan Mahmood, *et al* (2018), dimana hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kreativitas karyawan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan akan bisa tercipta dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional di dalam perusahaan akan membuat karyawan semakin kreatif atau meningkatkan kreativitas karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan setuju terhadap pernyataan yang diberikan pada setiap indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional.

H3: Pemberdayaan psikologis karyawan (Y1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2)

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Dengan nilai koefisien beta sebesar 0,375, nilai-t hitung adalah 4,164 dan signifikansi adalah 0,000 (<0,05). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Zhang dan Bartol (2010), serta Lee dan Tan (2012), di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel pemberdayaan psikologis karyawan terhadap variabel kreativitas karyawan. Hasil ini diperkuat pula dengan distribusi frekuensi diketahui bahwa rata-rata variabel pemberdayaan psikologis karyawan sebesar 4,15, dengan indikator paling kuat sebesar 4,26. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kreativitas karyawan akan tercipta dengan adanya pemberdayaan psikologis karyawan di dalam perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa dengan adanya pemberdayaan psikologis karyawan di dalam perusahaan akan membuat karyawan semakin kreatif atau meningkatkan kreativitas karyawan dalam bekerja. Hal ini dapat dilihat dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner bahwa mayoritas responden menjawab pertanyaan setuju terhadap pernyataan yang diberikan pada setiap indikator variabel pemberdayaan psikologis karyawan.

H4: Gaya kepemimpinan transformasional (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan (Y2) melalui pemberdayaan psikologis karyawan (Y1)

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan. Dengan nilai koefisien beta sebesar 0,179, dan signifikansi adalah 0,000 (<0,05), maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan. Artinya, apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin baik diikuti dengan pemberdayaan psikologis karyawan yang semakin tinggi maka kreativitas karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin tidak baik diikuti dengan pemberdayaan psikologis

karyawan yang semakin rendah maka kreativitas karyawan akan semakin menurun.

Hasil ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh besar terhadap kreativitas karyawan pada suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan agar mempunyai kepercayaan akan kemampuan diri dan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan kebebasannya untuk berpikir dan berimajinasi dalam menentukan arah dan sikap berdasarkan kapabilitas yang diyakininya, maka akan membuat karyawan menjadi lebih kreatif. Perspektif psikologis difokuskan pada bagaimana pemimpin membuat karyawan mengalami atau merasakan bahwa pekerjaan mereka penting bagi kemajuan organisasi. Perspektif ini mengacu pada pemberdayaan sebagai keyakinan pribadi yang dimiliki karyawan tentang peran mereka dalam kaitannya dengan organisasi. Oleh karena itu pemimpin transformasional yang memberdayakan psikologis karyawan akan menyebabkan peningkatan kreativitas karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentunya masih memiliki keterbatasan dan kekurangan, adapun beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) kantor cabang Malang Kawi Jawa Timur dan hasil analisisnya menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Meskipun demikian hasil dalam penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk semua lembaga keuangan atau bank yang ada di Indonesia.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan instrument kuesioner di mana terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya. Hal ini bisa terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda dari tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
3. Kurangnya pemahaman dari responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam

kuisisioner serta sikap kepedulian dan keseriusan dalam menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang ada. Masalah subjektivitas dari responden dapat mengakibatkan hasil penelitian ini rentan terhadap biasanya jawaban responden.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, temuan dan pengujian hipotesis, maka bisa diambil kesimpulan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap pemberdayaan psikologis karyawan. Dengan kontribusi sebesar 22,7%, tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,476.
2. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Dengan kontribusi sebesar 28,2%, tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,458.
3. Pemberdayaan psikologis karyawan terbukti memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Dengan kontribusi sebesar 23,1%, tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,375.
4. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan yaitu dengan nilai koefisien jalur (β) sebesar 0,179 dan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut maka disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis karyawan. Artinya, apabila gaya kepemimpinan transformasional semakin baik diikuti dengan pemberdayaan psikologis karyawan yang semakin tinggi maka kreativitas karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti merekomendasikan bahwa :

1. Untuk PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi Jawa Timur, diharapkan hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengelola kreativitas karyawannya khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis karyawan.
2. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lainnya yang berhubungan dengan kreativitas karyawan. Meningkatkan jumlah sampel serta menggunakan jenis perusahaan lain sebagai objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Birasnav, M. S. Rangnekar and A. Dalpati. (2011). *Transformational leadership and human capital benefits: the role of knowledge management*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32 No. 2, 2011 pp. 106-126. Emerald Group Publishing Limited 0143-7739.
- Cekmecelioglu, Hulya Gunduz dan Ozbag, Gonul Kaya (2014). *Linking Psychological Empowerment, Individual Creativity and Firm Innovativeness: A Research on Turkish Manufacturing Industry*. *Business Management Dynamics* Vol.3 No.10, Apr 2014, pp.01-013.
- Chaudhary, Richa and Chinmay Panda. (2018). *Authentic leadership and creativity The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement* *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 67 No. 9, 2018 pp. 2071-2088.
- Cheung, Millissa F.Y. and Chi-Sum Wong. (2011). *“Transformational leadership, leader support, and employee creativity”*. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 32 No. 7, 2011 pp. 656-672.
- Cooper, D. R. and PS. Schindler. (2011). *Business Research Methods*. Eleventh Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta Utama.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1994). *Organisasi Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Greasley, Kay. Alan Bryman. Andrew Dainty. Andrew Price. Robby Soetanto and Nicola King. (2005). *Employee Perceptions of Empowerment*. *Employee Relations*. Vol. 27 No. 4, 2005 pp. 354-368. Emerald Group Publishing Limited. 0142-5455.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*, *Journal of Business Research*, Vol 62, pp 461- 473.
- Jyoti, Jeevan and Manisha Dev. (2015). *“The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation”*. *Journal Of Asia Business Studies*. Vol. 9 No. 1, 2015, pp. 78-98.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). *Transformational Leadership in Work Groups the Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance*. *Small Group Research*, 33, 313-336.
- Kartono, Kartini. (2004). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Khalili, Ashkan. (2016). *“Linking transformational leadership, creativity, innovation, and*

- innovation-supportive climate*". *Management Decision* Vol. 54 No. 9, 2016 pp. 2277-2293.
- Lee, L. Y. dan Tan, E. (2012). *The Influences of Antecedents on Employee Creativity and Employee Performance: A MetaAnalytic Review*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, (Online), 4 (2): 984-996.
- Mahmood, Monowar. Md. Aftab Uddin and Luo Fan. (2018). *"The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement"*. *Management Decision*. Emerald Publishing Limited. 0025-1747.
- Mittal, Swati and Rajib Lochan Dhar. (2015). *"Transformational leadership and employee creativity Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing"*. *Management Decision*. Vol. 53 No. 5, 2015. pp. 894-910.
- Munadharoh, Mutamimah. (2013). *Analisis Empowering Leadership dan Psychological Empowering dalam Organisasi*. Ekobis Vol. 14. No. 14. 28- 43.
- Munandar,Utami. (2004). *"Pengembangan Emosi dan Kreativitas"*. Jakarta ; Rineka Cipta.
- Musbikin, Imam. (2006). *"Mendidik Anak Kreatif Ala Einsten"*. Yogyakarta : Mitra Pustraka.
- Nawawi, H. Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (1998). *"Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan"*, terjemahan Deddy Mulyana, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pradhan, Rabindra Kumar, Madhusmita Panda and Lalatendu Kesari Jena. (2016). *"Transformational leadership and psychological empowerment The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry"*. *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 30 No. 1, 2017 pp. 82-95.
- Rachmawati, Yeni dan Euis Kurniati. (2005). *"Strategi Pengembangan Kreativitas Pada Anak Usia Taman Kanak-kanak*. Jakarta: Depdikbud.
- Robbins, S.P. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima*. Jakarta: Erlangga
- Sarwono, S.W. (1999). *Psikologi Sosial, Individu dan Teori-teori Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Shahzad, Imran Ahmad. Muhammad, Farrukh. Nazar Omer Abdallah Ahmed. and Li Lin and Nagina Kanwal. *"The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals"*. (2018). *Journal of Chinese Human Resource Management* Vol. 9 No. 2, 2018 pp. 107-122.
- Shin, S.J., TY. Kim, JL. Lee and L. Bian. (2012). *Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-lever interaction*. *Academy of Management Journal*. 55 (1): 197212.
- Suifan, Taghrid S. Ayman Bahjat Abdallah and Marwa Al Janini. (2018). *"The impact of transformational leadership on employees' creativity The mediating role of perceived organizational support"*. *Management Research*

Review Vol. 41 No. 1, 2018 pp. 113-132.

Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organiasasi*. Jakarta: Indeks.

Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *The Academy of Management Journal* 38 (5): 1442-1465.

Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi

Tung, Feng-Cheng. (2016). "Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus". *International Journal of Manpower Vol. 37 No. 8, 2016 pp. 1250-1263.*

Wutun, R.P. (2001). "Persepsi Karyawan tentang Perilaku Kepemimpinan Atasan. Suatu Kajian Teori Transformasional & Transaksional", dalam Sjabadhyni B, Graitto, B.K. & Wutun, R.P. *Pengembangan Kualitas SDM dari Perspektif PIO*. Jakarta: Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Yammarino, F.J. and Bass, B.M., (1990). 'Longterm forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: some preliminary findings', in K.E. Clark and M.B. Clark (eds.). *Measures of Leadseship*, Leadership Library of America, West Orange.

Zhang, Xiaomeng and Bartol, Kathryn M. (2010). *Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement*. *Academy of Management Journal Vol. 53. No.1. 107-128.*