

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI
PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

(skripsi)

oleh:

**JESSICA CLYUDIEA
2211011041**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

Jessica Clyudiea

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi pada karyawan tetap di tiga bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia, yaitu Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 220 responden. Pengujian instrumen penelitian dilakukan menggunakan analisis faktor, uji reliabilitas, uji normalitas dan analisis statistik deskriptif dengan bantuan IBM SPSS *Statistics*, sedangkan pengujian pengaruh antar variabel dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *covariance* dengan bantuan IBM SPSS AMOS serta uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan, serta pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh tersebut secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kreativitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui pemberdayaan psikologis. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta implikasi praktis bagi manajemen perbankan dalam meningkatkan kreativitas dan daya saing organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kreativitas Karyawan, Pemberdayaan Psikologis, Perbankan BUMN.

ABSTRACT

THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE CREATIVITY THROUGH PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AS A MEDIATION VARIABLE

By

Jessica Clyudiea

This study aims to analyze the effect of transformational leadership on employee creativity with psychological empowerment as a mediating variable among permanent employees in three of the largest State-Owned Enterprise (BUMN) banks in Indonesia, namely Bank Rakyat Indonesia, Bank Mandiri, and Bank Negara Indonesia. This study uses a quantitative approach with a survey method involving 220 respondents. The research instrument was tested using factor analysis, reliability testing, normality testing, and descriptive statistical analysis with the assistance of IBM SPSS Statistics, while the effects among variables were tested using covariance-based Structural Equation Modeling (SEM) with the assistance of IBM SPSS AMOS and the Sobel test to examine the mediation effect. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee creativity, and psychological empowerment partially mediates this effect. These findings indicate that transformational leadership is able to increase employee creativity both directly and indirectly through psychological empowerment. This study provides theoretical contributions to the development of human resource management literature, as well as practical implications for banking management in improving organizational creativity and competitiveness.

Keywords: *Transformational Leadership, Employee Creativity, Psychological Empowerment, State-Owned Banking.*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KREATIVITAS KARYAWAN MELALUI
PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Oleh

JESSICA CLYUDIEA

2211011041

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Program Studi S1 Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

Judul Skripsi

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KREATIVITAS KARYAWAN
MELALUI PEMBERDAYAAN
PSIKOLOGIS SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI**

Nama Mahasiswa

: Jessica Clyudiea

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2211011041

Program Studi

: S1 Manajemen

Fakultas

: Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

NIP. 19680708 200212 1 003

Dina Safitri, Ph.D.

NIP. 19741015 200812 2 001

MENGETAHUI,

2. Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

NIP. 19680708 200212 1 003

MENGESAHKAN

1. Tim Pengujii

Ketua

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.

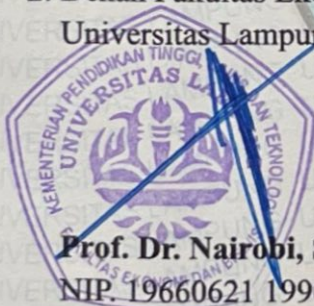
Sekretaris

: Dina Safitri, Ph.D.

Penguji Utama

: Dr. RR Erlina, S.E., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.

NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 11 Mei 2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Nama : Jessica Clyudiea
Nomor Pokok Mahasiswa : 2211011041
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional
terhadap Kreativitas Karyawan melalui
Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel
Mediasi

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini adalah hasil karya saya sendiri, dan dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari peneliti lain tanpa pengakuan peneliti aslinya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 8 Juni 2026

Yang membuat pernyataan,



Jessica Clyudiea

2211011041

RIWAYAT HIDUP



Jessica Clyudiea, yang biasa dipanggil Jeje, dilahirkan di Bandar Lampung pada 5 Januari 2004 sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara. Penulis tumbuh dan besar di Kota Bandar Lampung serta menempuh seluruh jenjang pendidikan formal di kota tersebut. Pendidikan dimulai di TK Kartika II-27 Bandar Lampung, kemudian melanjutkan pendidikan dasar di SDN 1 Kedaton. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan menengah pertama di SMP Negeri 10 Bandar Lampung dan melanjutkan pendidikan menengah atas di SMA Negeri 9 Bandar Lampung. Pada tahun 2022, penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN) dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia. Selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi, penulis tidak hanya berfokus pada kegiatan akademik, tetapi juga tergabung dalam Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen dan aktif dalam organisasi kemahasiswaan, yaitu Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sebagai wadah untuk mengembangkan potensi diri serta memperluas wawasan keorganisasian. Melalui keterlibatan dalam organisasi-organisasi tersebut, penulis memperoleh pengalaman berharga dalam mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, manajemen waktu, serta kerja sama dalam tim. Selain aktif dalam organisasi, penulis juga memiliki pengalaman magang di dua instansi berbeda, yaitu di PT Pegadaian (Persero) dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Melalui pengalaman magang tersebut, penulis memperoleh wawasan serta pengalaman praktis mengenai dunia kerja, khususnya dalam bidang pelayanan pelanggan, administrasi, serta operasional lembaga keuangan. Berbagai pengalaman akademik, organisasi, dan magang yang telah dilalui menjadi proses pembelajaran yang berharga bagi penulis dalam mengembangkan diri. Penulis berharap pengalaman tersebut dapat menjadi bekal untuk terus berkembang, memberikan kontribusi positif di dunia kerja, serta berperan aktif dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas di masa yang akan datang.

MOTTO

“Belajar sekarang, nikmati prosesnya, dan raih hasilnya. Ingat, kuliah itu perjalanan panjang, bukan sprint singkat-jangan berhenti sebelum garis akhir.”

(Jessica Clyudica)

“Maka apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain).”

(QS. Al-Insyirah: 7)

“Orang besar tidak dilahirkan, tetapi dibentuk oleh kerja keras dan ketekunan.”

(B.J. Habibie)

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, pertolongan, dan kasih sayang-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, teladan terbaik dalam kehidupan, yang mengajarkan arti kesabaran, perjuangan, dan keikhlasan dalam menuntut ilmu.

Dengan segenap cinta dan ketulusan hati, karya sederhana ini saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta, Papa (Almarhum) dan Mama yang selalu mengiringi setiap langkah saya dengan doa yang tak pernah putus. Terima kasih atas kasih sayang yang begitu luas, pengorbanan yang tak terhitung, serta kepercayaan yang selalu diberikan kepada saya untuk terus melangkah dan bertumbuh. Tanpa dukungan dan ridha kalian, penulis tidak akan mampu berada di titik ini. Semoga pencapaian ini menjadi kebanggaan kecil yang dapat membahagiakan hati kalian.

Untuk kakak-kakakku tersayang, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang selalu kalian berikan, baik dalam bentuk kata maupun dalam diam yang penuh perhatian. Kehadiran kalian menjadi penguat di saat lelah dan pengingat untuk terus berjuang. Semoga karya ini menjadi salah satu langkah awal menuju impian-impian besar yang ingin kita raih bersama.

SANWACANA

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Bapak Ribhan, S.E., M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sekaligus Dosen Pembimbing I, yang dengan sabar membimbing dan memberikan arahan selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas saran, koreksi, dan motivasi yang sangat berarti hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga segala kebaikan dan ilmu yang Bapak berikan mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
4. Ibu Dina Safitri, Ph.D., selaku Dosen Pembimbing II, yang telah memberikan masukan dan arahan dengan penuh ketelitian. Terima kasih atas waktu, perhatian, dan bimbingan yang membantu penulis menyempurnakan skripsi ini. Semoga segala kebaikan Ibu mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.
5. Ibu RR Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji, yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Terima kasih atas arahan dan evaluasi yang sangat berarti. Semoga segala kebaikan yang Ibu berikan mendapat balasan terbaik dari Allah SWT.
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan ilmu, bimbingan, dan pengalaman berharga selama masa perkuliahan. Terima kasih atas dedikasi dan dukungan yang menjadi bekal penting bagi penulis hingga menyelesaikan studi ini.
7. Kedua orang tua tercinta, Papa (Almarhum) dan Mama tersayang yang selalu menjadi sumber doa, kasih sayang, dan kekuatan terbesar dalam hidup penulis. Terima kasih atas setiap pengorbanan, dukungan moral, serta kepercayaan yang tidak pernah putus hingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.

setiap doa dan nasihat yang diberikan menjadi penyemangat utama dalam setiap langkah perjuangan ini.

8. Kedua kakak tercinta yang senantiasa memberikan dukungan, perhatian, dan semangat. Terima kasih atas doa, motivasi, serta dorongan yang selalu diberikan sehingga penulis mampu melewati setiap proses dan tantangan hingga tahap akhir penyusunan skripsi ini.
9. Untuk diri sendiri, terima kasih telah bertahan, berjuang, dan tidak menyerah dalam menghadapi berbagai tantangan selama perkuliahan hingga penyusunan skripsi. Pencapaian ini menjadi bukti bahwa usaha, kesabaran, dan doa yang konsisten pada akhirnya akan membuahkan hasil yang membanggakan.
10. Almamater tercinta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, yang telah menjadi tempat bagi penulis dalam memperoleh ilmu pengetahuan, pengalaman, serta inspirasi sepanjang perjalanan akademik.
11. Sahabat terbaik sejak awal perkuliahan, Sabila, Dinda, Ikhsan, dan Rivan, terima kasih atas kebersamaan, dukungan, serta semangat yang selalu hadir dalam setiap proses yang kita lalui bersama. Kehadiran kalian memberikan warna dan kenangan indah selama masa studi ini. Semoga persahabatan ini tetap terjaga dengan baik.
12. Alvia dan Natasya sahabat sejati penulis, terima kasih atas doa, perhatian, dan motivasi yang terus diberikan dalam setiap proses penyelesaian skripsi ini. Dukungan kalian menjadi salah satu sumber kekuatan bagi penulis untuk terus melangkah hingga akhir.
13. Indri, sahabat sejak kecil, terima kasih atas dukungan, doa, dan kesetiaan dalam setiap fase kehidupan penulis. Persahabatan yang telah terjalin begitu lama menjadi penguat bahwa penulis tidak pernah berjalan sendiri.
14. Nedia, terima kasih atas perhatian dan dukungan tulus yang diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Kehadiran dan semangat yang diberikan sangat berarti dalam membantu penulis menyelesaikan penelitian ini.
15. Teman-teman KKN, terima kasih atas kerja sama, kebersamaan, dan pengalaman berharga selama masa pengabdian. Setiap momen yang kita lalui menjadi pembelajaran dan kenangan yang bermakna. Semoga tali silaturahmi yang telah terjalin tetap terjaga dengan baik di masa mendatang.

16. Seluruh pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai kekurangan dan belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun guna perbaikan di masa mendatang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Bandar Lampung, 8 Juni 2026
Penulis

Jessica Clyudiea

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I - PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II - TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	7
2.1 Kepemimpinan.....	7
2.1.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	7
2.2 Kepemimpinan Transformatif.....	9
2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformatif.....	10
2.2.2 Dampak Kepemimpinan Transformatif.....	11
2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformatif.....	12
2.3 Pemberdayaan Psikologis.....	13
2.3.1 Faktor-Faktor Pemberdayaan Psikologis.....	13
2.3.2 Dampak Pemberdayaan Psikologis.....	14
2.3.3 Dimensi Pemberdayaan Psikologis.....	15
2.4 Kreativitas Karyawan.....	15
2.4.1 Faktor-Faktor Kreativitas.....	16
2.4.2 Dampak Kreativitas.....	17
2.4.3 Dimensi Kreativitas.....	18

2.5 Pengembangan Hipotesis.....	19
2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan.....	19
2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis.....	20
2.6 Model Penelitian.....	20
BAB III - METODOLOGI PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Objek Penelitian.....	22
3.3 Sumber Data Penelitian.....	23
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	23
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5.1 Kuesioner.....	26
3.6 Populasi dan Sampel.....	26
3.6.1 Populasi.....	26
3.6.2 Sampel.....	27
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	28
3.7.1 Uji Validitas.....	28
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	29
3.7.3 Uji Normalitas.....	29
3.7.4 Analisis Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel.....	30
3.8 Uji Hipotesis.....	30
3.8.1 <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	31
3.8.2 Uji Sobel.....	31
BAB IV – HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1 Prosedur Penelitian.....	32
4.1.1 Karakteristik Responden.....	33
4.2 Analisis Hasil Tabulasi Angket.....	35
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	40
4.3.1 Hasil Uji Validitas.....	40

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	42
4.4 Hasil Uji Normalitas.....	44
4.5 Hasil Analisis Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel.....	45
4.6 Pengujian Model Struktural.....	46
4.7 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	47
4.8 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	48
4.9 Uji Mediasi (Uji Sobel)	49
4.10 Pembahasan.....	49
4.10.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan (H1)	50
4.10.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis (H2)	52
BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
5.1 Kesimpulan.....	56
5.2 Implikasi.....	58
5.3 Saran.....	59
5.4 Limitasi.....	60
DAFTAR PUSTAKA.....	62
LAMPIRAN.....	66

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	25
Tabel 3.2 Kriteria Responden Penelitian.....	27
Tabel 3.3 Korelasi Koefisien.....	30
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Karyawan BRI, Bank Mandiri, dan BNI.....	33
Tabel 4.2 Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan Transformasional.....	35
Tabel 4.3 Tanggapan Responden Terhadap Pemerdayaan Psikologis.....	36
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Terhadap Kreativitas Karyawan.....	38
Tabel 4.5 Uji Validitas KMO-MSA.....	40
Tabel 4.6 Uji Reliabilitas (<i>Cronbach's Alpha</i>).....	42
Tabel 4.7 Uji Normalitas.....	44
Tabel 4.8 Analisis Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel.....	45
Tabel 4.9 <i>Goodness Of Fit</i>	46
Tabel 4.10 Uji Pengaruh Langsung.....	48
Tabel 4.11 Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Standardized Indirect Effects</i>)	48
Tabel 4.12 Uji Mediasi (Uji Sobel)	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Daftar Tiga Bank BUMN Terbesar di Indonesia.....	3
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir dan Model Penelitian.....	21
Gambar 4.1 Model Struktural Hasil Estimasi IBM SPSS AMOS.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Pengantar Kuesioner Penelitian.....	66
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian.....	67
Lampiran 3 <i>Output AMOS – Measurement Model</i>	71
Lampiran 4 <i>Output SPSS - Uji Validitas</i>	72
Lampiran 5 <i>Output SPSS – Uji Reliabilitas</i>	74
Lampiran 6 <i>Output SPSS – Uji Normalitas</i>	75
Lampiran 7 <i>Output SPSS – Analisis Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel</i> ...	76
Lampiran 8 <i>Output AMOS – Goodness of Fit (Model Fit Summary)</i>	77
Lampiran 9 <i>Output AMOS – Regression Weights & Standardized Regression Weights</i>	79
Lampiran 10 <i>Output AMOS – Unstandardized & Standardized Direct, Indirect, dan Total Effects</i>	81
Lampiran 11 Uji Mediasi – Sobel.	87

BAB I – PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di tengah pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta meningkatnya persaingan, kreativitas menjadi elemen penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi (Tung, 2016). Di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah, kreativitas karyawan dipandang sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi (Ibrahim *et al.*, 2016). Untuk mempertahankan daya saing dan keberlanjutan di era perubahan cepat serta persaingan bisnis yang intens, organisasi perlu mengalokasikan investasi pada kreativitas dan inovasi (Khalili, 2016). Suifan *et al.* (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat mendukung kreativitas karyawan, karena pemimpin umumnya berfokus pada mendorong kemampuan kreatif mereka agar mampu merumuskan solusi inovatif terhadap permasalahan.

Pemimpin transformasional sangat penting dalam industri yang cepat berubah, di mana inovasi seringkali menjadi kunci untuk bertahan dan bersaing. Pemimpin transformasional, melalui pendekatan inklusif dan adaptif, mampu menginspirasi serta memotivasi karyawan dari beragam latar belakang budaya dan geografis untuk menciptakan sinergi kuat, sehingga membantu organisasi meraih kesuksesan di pasar global yang kompetitif (Suryadi *et al.*, 2024). Pemberdayaan psikologis didefinisikan sebagai kondisi kognitif individu yang ditandai oleh rasa kontrol, kompetensi, dan tujuan yang terinternalisasi, serta dipandang sebagai konstruksi multi-dimensi yang merepresentasikan berbagai aspek kemampuan psikologis dan memiliki hubungan positif yang signifikan antara dimensi pemberdayaan dan peningkatan kreativitas karyawan, sehingga disarankan para manajer

memberdayakan karyawan agar organisasi mampu bertahan dan berkembang lebih kreatif (Tung, 2016).

Mittal dan Dhar (2015) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan melalui mediasi *creative self-efficacy*, dengan perilaku *knowledge sharing* sebagai moderator yang memperkuat hubungan tersebut. Studi ini dilakukan pada perusahaan IT skala kecil dan menengah di India, dan hasilnya menegaskan bahwa pemimpin yang mendorong keyakinan diri karyawan dalam kemampuan kreatifnya akan mampu meningkatkan kinerja kreatif, terlebih jika karyawan juga aktif berbagi pengetahuan.

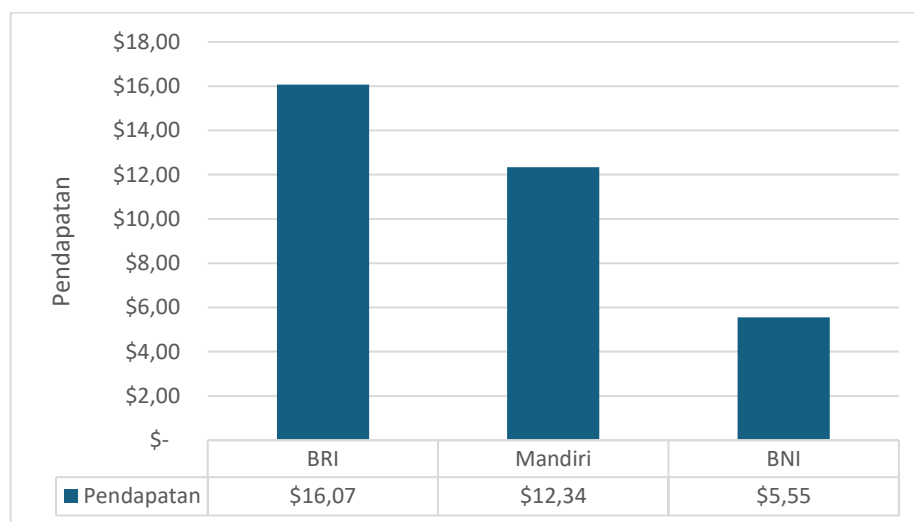
Selanjutnya, Tung (2016) meneliti peran kepemimpinan transformasional, *ambidextrous*, dan *transactional* terhadap kreativitas karyawan, dengan pemberdayaan psikologis dan *promotion focus* sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada 50 perusahaan elektronik Tiongkok yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *ambidextrous* berpengaruh positif terhadap kreativitas, sedangkan kepemimpinan *transactional* cenderung berpengaruh negatif. Penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis berkontribusi penting dalam memediasi hubungan kepemimpinan dan kreativitas, sehingga organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang memberi rasa kontrol, kompetensi, dan tujuan pada karyawan.

Selain itu, Pratiwi *et al.* (2023) menjelaskan peran *creative self-efficacy* sebagai mediator pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Penelitian tersebut hanya berfokus pada satu sektor non-perbankan, yaitu PT Pegadaian CP Kerobokan - Badung, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada sektor perbankan yang memiliki karakteristik pekerjaan, regulasi, dan dinamika organisasi yang berbeda. Kesenjangan ini menjadi relevan untuk di isi sebagai *gap* pertama penelitian ini dengan melakukan penelitian pada sektor perbankan mengingat sektor perbankan dituntut untuk bekerja secara efektif dan terus melakukan peningkatan berkelanjutan, karena berperan sebagai pilar strategis yang menopang pertumbuhan ekonomi dan mendukung stabilitas keuangan negara.

Selanjutnya, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kreativitas karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian Alshawabkeh *et al.* (2024) justru menemukan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan. Perbedaan temuan ini menandakan adanya celah penelitian untuk meninjau kembali pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan, sehingga perlu dikaji lebih lanjut dengan mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi hubungan tersebut.

Sementara itu, meskipun Suifan *et al.* (2018) menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berperan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan, beberapa dimensi kreativitas justru tidak menunjukkan hubungan signifikan. Ketidakkonsistenan ini menjadi celah untuk mengeksplorasi variabel mediasi lain, seperti pemberdayaan psikologis yang mungkin lebih relevan dalam memperkuat hubungan tersebut.

Sektor perbankan sebagai pilar strategis penopang pertumbuhan ekonomi dan stabilitas keuangan negara (Suifan *et al.*, 2018). Peran tersebut tercermin dari kinerja gemilang bank-bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Daftar Tiga Bank BUMN Terbesar di Indonesia

Sumber: ekonomi.republika.co.id

Hal ini tercermin dari keberhasilan tiga bank besar milik negara, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia (BNI) yang berhasil

masuk dalam daftar 2000 perusahaan terbesar dunia (Forbes, 2025). Prestasi ini tidak hanya mencerminkan efektivitas manajemen dan inovasi layanan, tetapi juga menjadi bukti nyata bahwa sektor perbankan nasional mampu menerapkan kepemimpinan transformasional yang mendorong kreativitas karyawan, yang didukung oleh Suifan *et al.* (2018) yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap berbagai dimensi kreativitas karyawan.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor kunci yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Suifan *et al.* (2018) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam mendorong karyawan untuk menciptakan gagasan serta solusi yang inovatif. Selain itu, kreativitas tersebut tidak terlepas dari faktor pemberdayaan psikologis. Hal ini, sejalan dengan Tung (2016) pemberdayaan psikologis karyawan terbukti memiliki keterkaitan positif dan signifikan dengan tingkat kreativitas yang ditunjukkan karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini mengangkat judul 'Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan melalui Pemberdayaan Psikologis sebagai Variabel Mediasi'.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam mendorong kreativitas karyawan, baik secara langsung maupun melalui faktor mediasi seperti *creative self-efficacy* maupun pemberdayaan psikologis. Beberapa penelitian sebelumnya telah menegaskan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan kreativitas, tetapi sebagian besar dilakukan pada sektor non-perbankan atau di luar konteks Indonesia. Hal ini menunjukkan masih adanya kesenjangan penelitian, khususnya pada sektor perbankan BUMN yang memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional serta dituntut untuk terus berinovasi. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji sejauh

mana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi.

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas karyawan?
2. Apakah pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memahami secara mendalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan, dengan mempertimbangkan peran pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Kepemimpinan transformasional diyakini mampu memberikan inspirasi dan motivasi yang berdampak pada peningkatan perilaku kreatif dalam lingkungan kerja. Dalam konteks ini, pemberdayaan psikologis dipandang sebagai mekanisme internal yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kreativitas. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan penting mengenai pola hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Oleh karena itu, bagian ini akan menguraikan secara spesifik tujuan-tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini.

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.
2. Untuk mengetahui peran pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi terhadap pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Selain bertujuan untuk menjawab masalah penelitian, studi ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Penelitian ini tidak hanya relevan bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga bermanfaat bagi para praktisi dalam mengelola karyawan secara lebih efektif. Dengan memahami peran kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan psikologis, organisasi dapat merancang strategi yang lebih tepat untuk mendorong kreativitas di tempat kerja. Di sisi lain, mahasiswa dan peneliti

dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi atau dasar pengembangan penelitian selanjutnya.

1. Bagi penulis

Penelitian ini berperan dalam memperluas wawasan dan memperkaya pengalaman penulis, sekaligus menjadi media untuk mengimplementasikan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama masa perkuliahan, serta mengasah kemampuan berpikir secara logis dan sistematis.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber bacaan, referensi, dan informasi tambahan yang bermanfaat bagi kalangan akademisi maupun peneliti yang bermaksud melakukan penelitian sejenis pada masa yang akan datang.

3. Bagi praktisi

Bagi praktisi, khususnya manajer atau pemimpin di perusahaan, penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya peran kepemimpinan yang inspiratif dan memberdayakan dalam mendorong kreativitas karyawan. Temuan ini dapat membantu praktisi dalam mengambil keputusan yang lebih strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia.

BAB II - TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen penting dalam setiap organisasi, karena berfungsi sebagai landasan operasional sekaligus pendorong utama terjadinya perubahan. Menentukan model kepemimpinan yang paling efektif dalam mengembangkan pemimpin dan mencapai hasil sesuai dengan tujuan organisasi merupakan suatu proses yang kompleks (Deng *et al.*, 2023).

Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses di mana pemimpin mengelola, memberdayakan, serta mengawasi pihak yang dipimpinnya dengan tujuan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, yang pada dasarnya mencakup upaya memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan perilaku maupun aspek emosional anggota organisasi demi tercapainya tujuan bersama (Assingkily, 2019).

Meskipun para ahli manajemen mengemukakan gaya atau tipe kepemimpinan dengan istilah yang berbeda-beda, pada dasarnya esensi kepemimpinan tetap sama, yaitu mendorong semangat kerja, meningkatkan kepuasan, serta produktivitas karyawan guna mewujudkan tujuan organisasi secara optimal.

2.1.1 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Beberapa penulis membagi tipe-tipe kepemimpinan ke dalam berbagai kategori berdasarkan karakteristik, pendekatan, serta pengaruhnya terhadap pengikut maupun organisasi. Perbedaan klasifikasi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak bersifat tunggal, melainkan hadir dalam beragam bentuk yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan, situasi, dan tujuan organisasi.

1. Kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan yang berfokus pada inspirasi dan motivasi untuk mendorong pengikut mencapai kinerja unggul,

melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional menekankan visi, pembangunan kepercayaan, serta dorongan terhadap kreativitas (Bwalya, 2023; Irianti *et al.*, 2024).

2. Kepemimpinan transaksional, menekankan pada hubungan pertukaran timbal balik antara pemimpin dan pengikut melalui sistem penghargaan dan hukuman. Gaya ini fokus pada keteraturan, kepatuhan, serta pencapaian target jangka pendek (Bwalya, 2023; Hoch *et al.*, 2018; Irianti *et al.*, 2024). Walaupun efektif menjaga stabilitas dan efisiensi, kepemimpinan transaksional dinilai kurang mendorong inovasi jangka panjang.

3. Kepemimpinan pelayan, menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas utama dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan dan pengembangan pengikut. Pemimpin pelayan mendukung serta memberdayakan tim agar dapat mencapai potensi maksimal sekaligus tujuan organisasi (Bwalya, 2023; Hoch *et al.*, 2018; Irianti *et al.*, 2024).

4. Kepemimpinan otentik, ditandai oleh kejujuran, integritas, transparansi, serta kesesuaian antara nilai yang dianut dengan tindakan. Pemimpin otentik berusaha membangun ketulusan dalam pengaruhnya, sehingga menciptakan hubungan yang dilandasi kepercayaan (Hoch *et al.*, 2018).

5. Kepemimpinan etis, menekankan perilaku normatif yang tercermin dalam keputusan dan tindakan, dengan mengedepankan prinsip moral serta keteladanan. Pemimpin etis memengaruhi pengikut melalui pembelajaran sosial, baik dengan penghargaan, komunikasi, maupun hukuman (Hoch *et al.*, 2018).

6. Kepemimpinan karismatik, ditandai dengan kemampuan pemimpin memengaruhi dan menginspirasi pengikut melalui pesona pribadi, visi, serta komunikasi persuasif. Karisma pribadi menjadi sumber utama daya tarik pemimpin (Bwalya, 2023).

7. Kepemimpinan situasional, menekankan fleksibilitas dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan, kemampuan, serta tingkat kesiapan pengikut berdasarkan situasi tertentu (Bwalya, 2023).

8. Kepemimpinan demokratis, melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi terbuka, penghargaan terhadap masukan, serta kolaborasi aktif demi tercapainya konsensus bersama (Bwalya, 2023).

9. Kepemimpinan otokratis, ditandai dengan sentralisasi penuh kekuasaan pada pemimpin, sehingga keputusan dibuat tanpa mempertimbangkan masukan pengikut, dan bawahan dituntut patuh sepenuhnya (Bwalya, 2023).

10. Kepemimpinan delegatif, memberi keleluasaan besar kepada pengikut dalam pengambilan keputusan, sementara pemimpin hanya memberikan arahan minimal dan pengawasan terbatas (Bwalya, 2023).

11. Kepemimpinan adaptif, menekankan fleksibilitas, pembelajaran, dan kemampuan menghadapi tantangan yang dinamis dengan melibatkan pengikut dalam pemecahan masalah, sehingga menciptakan budaya kolaboratif dan inovatif (Irianti *et al.*, 2024).

12. Kepemimpinan digital, mengoptimalkan teknologi dan platform digital untuk memperkuat komunikasi, kerja sama, serta pengambilan keputusan dalam organisasi. Pemimpin digital berorientasi pada inovasi dan keunggulan kompetitif di era ekonomi digital (Irianti *et al.*, 2024).

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, kepemimpinan transformasional dipilih sebagai variable bebas karena terbukti mampu menumbuhkan serta meningkatkan kreativitas dan inovasi (Khalili, 2016).

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Boukamcha (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membangkitkan inspirasi bagi bawahannya agar menjadikan visi organisasi sebagai visi pribadi, serta mengarahkan energi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu kepemimpinan transformasional merupakan teori kepemimpinan yang paling banyak didukung dalam dua dekade terakhir karena mampu menciptakan visi yang jelas, meningkatkan rasa percaya diri, dan menumbuhkan komitmen bawahan terhadap organisasi (Suifan *et al.*, 2018). Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama: pengaruh idealis, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, yang

secara keseluruhan membentuk gaya kepemimpinan efektif untuk mendorong kinerja dan perkembangan karyawan (Suifan *et al.*, 2018).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pengaruh mendalam terhadap pengikut dengan cara menyampaikan visi yang jelas, memberikan inspirasi, merangsang pemikiran kritis, serta memperhatikan kebutuhan individu (Suryadi *et al.*, 2024). Penerapan kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang sangat positif (Suryadi *et al.*, 2024). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan kolaboratif, meningkatkan kinerja organisasi sekaligus menumbuhkan motivasi, kepuasan, serta loyalitas karyawan karena merasa dihargai, serta mendorong kreativitas dan inovasi sebagai kunci keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan organisasi (Suryadi *et al.*, 2024).

Kepemimpinan transformasional merujuk pada pemimpin yang mampu menginspirasi serta memotivasi karyawan sehingga mereka dapat mencapai tujuan yang lebih optimal daripada yang telah direncanakan sebelumnya (Wijayanti dan Supartha, 2019). Objek penelitian ini adalah karyawan operasional PT. Aura Bali Craft yang berjumlah 33 orang. Wijayanti dan Supartha (2019) menjelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik di perusahaan dapat meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan kreatif mereka, sehingga berdampak pada meningkatnya kreativitas dalam pekerjaan. Oleh karena itu pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberikan dukungan akan memperkuat efikasi diri kreatif karyawan serta mendorong terciptanya ide-ide inovatif dan solusi kreatif yang bermanfaat bagi perusahaan (Wijayanti dan Supartha, 2019).

2.2.1 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan, kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

1. Karismatik

Seorang pemimpin transformasional mampu memikat bawahannya untuk mengikuti arahan pimpinan. Karisma tersebut tercermin dari kemampuannya

memahami visi dan misi organisasi, memiliki pendirian yang kuat, konsisten terhadap keputusan yang diambil, berkomitmen penuh, serta menghargai bawahan. Dengan demikian, pemimpin transformasional menjadi teladan yang dihormati, dikagumi, dan diikuti.

2. Motivasi inspirasional

Pemimpin yang menetapkan standar tinggi sekaligus mendorong bawahan agar dapat mencapainya. Sikap ini menumbuhkan optimisme dan semangat kerja yang tinggi, sehingga pemimpin berperan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bagi bawahannya.

3. Stimulasi intelektual

Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kritis, rasional, dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Ia juga memacu bawahannya untuk menemukan cara-cara baru yang lebih efektif, sehingga tercipta budaya inovatif dalam organisasi.

4. Pertimbangan individual

Pemimpin transformasional mampu memahami perbedaan individu tiap bawahan, mau mendengar aspirasi, serta memberikan bimbingan dan pelatihan. Selain itu, ia juga memperhatikan potensi, kebutuhan pengembangan, serta memberi dukungan agar bawahan dapat berprestasi dan berkembang sesuai kemampuannya.

2.2.2 Dampak Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional secara konsisten terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kreativitas, perilaku, maupun kinerja karyawan dalam organisasi. Pemimpin transformasional berperan penting dalam menumbuhkan rasa percaya diri dan *self-efficacy* melalui dukungan, arahan, serta pemberian kepercayaan kepada bawahan. Selain itu, gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terbuka sehingga mendorong karyawan untuk berani bereksperimen, mengemukakan ide-ide baru, serta berinovasi tanpa takut gagal. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional juga meningkatkan pemberdayaan psikologis dan *promotion focus* yang membuat karyawan merasa lebih berdaya, memiliki orientasi kuat pada tujuan, dan terdorong untuk mencari solusi inovatif. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada kreativitas, tetapi juga menginspirasi, memotivasi, serta menumbuhkan loyalitas dan rasa

tanggung jawab yang tinggi pada karyawan, sehingga mereka berkomitmen pada tujuan organisasi dan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kreativitas, motivasi, dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Mittal dan Dhar, 2015; Tung, 2016; Pratiwi *et al.*, 2023).

2.2.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Boukamcha (2019) menjelaskan kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu:

1. Pengaruh ideal, menekankan peran pemimpin yang memiliki karisma, daya tarik, serta mampu menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan loyalitas dari para pengikutnya. Pemimpin dilihat sebagai figur teladan yang unik dan menginspirasi, sehingga mampu memengaruhi bawahannya dengan kuat melalui karakter dan integritasnya.
2. Motivasi inspirasional, aspek ini berfokus pada kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi organisasi yang jelas, bermakna, dan penuh semangat sehingga mampu memotivasi bawahan. Visi tersebut tidak hanya mengarahkan pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga membangkitkan antusiasme, optimisme, dan komitmen bersama. Pemimpin berkomunikasi secara interaktif, menekankan nilai-nilai organisasi, serta mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif.
3. Stimulasi intelektual, komponen ini terkait dengan upaya pemimpin untuk mendorong pengikut berpikir kritis, kreatif, dan inovatif. Pemimpin memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru, menantang kebiasaan lama, serta mencari solusi alternatif dalam menyelesaikan masalah. Mereka mendorong bawahan agar berani mengambil perspektif baru, tanpa takut melakukan kesalahan, sehingga tercipta suasana kerja yang terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi.
4. Pertimbangan individual, menekankan perhatian pemimpin pada kebutuhan unik setiap karyawan. Pemimpin bertindak suportif dengan memberikan bimbingan, umpan balik, dan peluang pengembangan diri. Melalui hubungan personal yang

positif, pemimpin membantu karyawan mengekspresikan potensi, meningkatkan keterampilan, serta mencapai kepuasan pribadi dan profesional.

2.3 Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis dapat dipahami sebagai suatu bentuk motivasi yang berhubungan dengan keyakinan diri. Pada intinya, pemberdayaan mencerminkan peningkatan motivasi intrinsik dalam melaksanakan tugas, yang terlihat melalui empat aspek utama, yaitu makna, kompetensi, kemandirian dalam mengambil keputusan, serta dampak dari peran yang dijalankan (Spreitzer, 1995). Zhang dan Bartol (2010) menjelaskan pemberdayaan psikologis sebagai suatu proses untuk meningkatkan rasa efikasi diri karyawan dengan cara mengenali kondisi yang menimbulkan ketidakberdayaan, lalu menghilangkannya melalui praktik formal organisasi maupun teknik informal yang memberikan informasi tentang kemandirian diri. Zhang dan Bartol (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberdayakan meningkatkan pemberdayaan psikologis, yang selanjutnya mendorong motivasi intrinsik dan keterlibatan dalam proses kreatif, sehingga berujung pada peningkatan kreativitas karyawan profesional dan *supervisor* di sebuah perusahaan teknologi informasi di Tiongkok. Selain itu, pengaruh tersebut diperkuat oleh identitas peran pemberdayaan dan dorongan pemimpin terhadap kreativitas.

Selanjutnya, Tung (2016) mendefinisikan pemberdayaan psikologis sebagai keadaan psikologis dalam diri seseorang yang menggambarkan sikap proaktif terhadap peran kerja yang dijalankannya. Tung (2016) melakukan penelitian pada karyawan perusahaan elektronik di Vietnam dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis, pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap perilaku inovatif, dan pemberdayaan psikologis berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif karyawan.

2.3.1 Faktor-Faktor Pemberdayaan Psikologis

Tingkat pemberdayaan psikologis tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk persepsi individu terhadap pekerjaannya. Yang dan Eunjoo Oh (2024) menjelaskan faktor-faktor tersebut dapat ditinjau dari

sisi karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan karakteristik organisasi, yang masing-masing memiliki kontribusi berbeda dalam membentuk rasa berdaya seorang karyawan.

1. Karakteristik individu, faktor demografi maupun kepribadian berpengaruh besar terhadap pemberdayaan psikologis. Usia, pendidikan, dan masa kerja yang lebih tinggi meningkatkan pengalaman, keterampilan, serta rasa percaya diri, sehingga memperkuat makna dan kendali dalam pekerjaan. Dari sisi kepribadian, efikasi diri menjadi kunci, karena karyawan yang percaya diri lebih berani menerima tanggung jawab, merasa mandiri, dan pada akhirnya lebih berdaya.
2. Karakteristik pekerjaan, desain pekerjaan memengaruhi pemberdayaan psikologis. Variasi dan signifikansi tugas dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat rasa berdaya.
3. Karakteristik organisasi, meliputi kejelasan peran, dukungan sosiopolitik, akses informasi, dan budaya partisipatif terbukti meningkatkan pemberdayaan psikologis. Budaya pemberdayaan yang didukung sistem dan insentif mampu menciptakan lingkungan kondusif bagi inovasi, partisipasi aktif, dan peningkatan kinerja.

2.3.2 Dampak Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis terbukti menjadi faktor kunci yang menghubungkan kepemimpinan, struktur organisasi, dan dukungan lingkungan kerja dengan hasil positif bagi karyawan maupun organisasi. Akses terhadap informasi, sumber daya, pelatihan, serta pengakuan mendorong rasa berdaya, meningkatkan kompetensi, makna kerja, otonomi, dan kepercayaan diri, yang pada akhirnya memicu kreativitas, perilaku inovatif, kepuasan, serta peningkatan kinerja. Kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan yang memberdayakan memperkuat motivasi intrinsik, keterlibatan dalam proses kreatif, serta keberanian untuk menghadirkan solusi baru yang mendukung efektivitas dan daya saing organisasi (Pradhan *et al.*, 2017; Shahzad *et al.*, 2018; Singh dan Sarkar, 2019; Zhang dan Bartol, 2010).

2.3.3 Dimensi Pemberdayaan Psikologis

Spreitzer (1995) menyatakan, pemberdayaan psikologis bukanlah sekadar praktik manajerial seperti pelimpahan wewenang atau pemberian akses informasi, melainkan lebih kepada persepsi dan keyakinan individu terhadap pekerjaannya. Konsep ini dipahami sebagai sebuah konstruksi motivasional yang mencerminkan orientasi aktif individu dalam mengelola peran kerjanya. Pemberdayaan psikologis tercermin dalam empat dimensi utama, yaitu makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak.

1. Makna, adalah nilai yang terkandung dalam tujuan atau maksud dari suatu pekerjaan, yang dihubungkan dengan cita-cita maupun standar pribadi individu. Dimensi ini menekankan kesesuaian antara tuntutan peran kerja dengan keyakinan, nilai, serta perilaku individu.
2. Kompetensi, mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kompetensi sering disamakan dengan rasa penguasaan diri, kepercayaan terhadap kemampuan pribadi, atau ekspektasi bahwa usaha akan menghasilkan kinerja. Fokusnya adalah pada efikasi diri yang terkait langsung dengan pekerjaan, bukan pada harga diri secara umum.
3. Penentuan nasib sendiri, menggambarkan rasa memiliki pilihan dan otonomi dalam memulai serta mengatur tindakan. Dimensi ini mencakup kebebasan dalam mengambil keputusan terkait metode kerja, kecepatan, maupun tingkat usaha.
4. Dampak, adalah sejauh mana seseorang merasa bahwa tindakannya mampu memengaruhi hasil atau keputusan yang bersifat strategis, administratif, maupun operasional dalam organisasi. Perasaan memiliki dampak yang besar menumbuhkan rasa percaya diri bahwa kontribusinya benar-benar membawa perubahan berarti di lingkungan kerja.

2.4 Kreativitas Karyawan

Kreativitas adalah hasil interaksi antara keterampilan yang relevan dengan bidang tertentu, proses berpikir yang relevan dengan kreativitas, dan motivasi tugas intrinsik. Dengan kata lain, kreativitas muncul secara optimal ketika ketiga komponen ini saling beririsan sehingga individu mampu menghasilkan ide baru yang bermanfaat (Wong dan Ladkin, 2008). Suifan *et al.* (2018) menjelaskan

keaktivitas telah menjadi isu utama dalam berbagai bidang karena perannya yang penting dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi. Kurangnya inovasi dapat membuat perusahaan kehilangan posisi kompetitifnya. Kreativitas mencakup kemampuan menghasilkan sesuatu yang baru, unik, dan bermanfaat, baik berupa ide, produk, layanan, maupun cara kerja. Karyawan kreatif mampu memahami kebutuhan tersembunyi pelanggan, menyelesaikan masalah secara efektif, serta berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Suifan *et al.* (2018) juga menjelaskan dalam konteks organisasi, kreativitas individu dapat dipahami melalui empat dimensi utama. Pertama, keahlian, yaitu pengetahuan dan kemampuan yang memungkinkan karyawan menyelesaikan masalah serta berbagi pengetahuan dengan orang lain. Kedua, pemikiran divergen, yaitu kemampuan menghasilkan berbagai alternatif ide dan solusi, yang dapat ditingkatkan melalui teladan dari pemimpin. Ketiga, pemberdayaan psikologis, yang muncul ketika pemimpin memberi otonomi, tanggung jawab, serta rasa bermakna dalam pekerjaan sehingga karyawan terdorong untuk lebih kreatif. Terakhir, penghargaan, baik berupa insentif finansial maupun non-finansial, yang berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk lebih sering menampilkan perilaku kreatif.

Kreativitas juga merupakan sebuah proses yang melahirkan hal-hal baru, baik berupa ide maupun objek, dengan wujud atau susunan yang berbeda dari sebelumnya (Riansyah & Wahab, 2016).

2.4.1 Faktor-Faktor Kreativitas

Riansyah dan Wahab (2016) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mendorong munculnya kreativitas individu, sedangkan Yesuf *et al.* (2023) menambahkan faktor lain yang lebih spesifik. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dorongan internal, motivasi dari dalam diri individu untuk berkeaktivitas, mewujudkan potensi, serta mengembangkan seluruh kapasitas yang dimilikinya untuk menjadi motivasi utama ketika individu membangun hubungan baru dengan lingkungannya untuk mencapai jati dirinya secara penuh (Riansyah & Wahab, 2016).

2. Dorongan eksternal, berupa interaksi antara kemampuan berpikir dan kepribadian dengan lingkungan tertentu. Kemampuan berpikir meliputi kecerdasan dan memperkaya bahan berpikir dari pengalaman serta keterampilan, sedangkan sifat kepribadian mencakup rasa ingin tahu, harga diri, kepercayaan diri, kemandirian, keberanian mengambil risiko, dan sifat asertif (Riansyah & Wahab, 2016).
3. Keterampilan yang relevan dengan domain, yakni keahlian, pengetahuan, dan kemampuan teknis yang dimiliki individu dalam bidang tertentu. Semakin tinggi keterampilan tersebut, semakin besar potensi individu menghasilkan ide-ide baru dan kreatif, yang dapat diukur melalui keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka berkreasi (Yesuf *et al.*, 2023).
4. Proses yang relevan dengan kreativitas, yaitu cara berpikir, strategi, atau pendekatan individu dalam menyelesaikan pekerjaan, yang mendorong munculnya kreativitas. Hal ini dapat diukur melalui keyakinan individu dalam mengatur prosedur serta strategi kerja yang mereka gunakan (Yesuf *et al.*, 2023).
5. Motivasi tugas intrinsik, berupa dorongan internal seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sejauh mana individu menganggap pekerjaannya menarik, menyenangkan, atau bermakna. Faktor ini dapat diukur melalui item yang menilai tingkat ketertarikan dan kesenangan individu terhadap tugas (Yesuf *et al.*, 2023)

2.4.2 Dampak Kreativitas

Kreativitas karyawan terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong inovasi, peningkatan kinerja, serta keunggulan kompetitif organisasi. Kreativitas tidak hanya lahir dari dukungan kepemimpinan transformasional melalui efikasi diri kreatif, praktik berbagi pengetahuan, dan orientasi belajar, tetapi juga diperkuat oleh rasa aman psikologis dan kolaborasi dalam tim. Dengan adanya kreativitas, organisasi mampu menghasilkan ide-ide baru, solusi inovatif, serta proses kerja yang lebih adaptif sehingga berdampak pada komitmen, motivasi, kepuasan, efektivitas, dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan (Hu *et al.*, 2017; Jyoti dan Dev, 2015; Mahmood *et al.*, 2019; Mittal dan Dhar, 2015).

2.4.3 Dimensi Kreativitas

Wong dan Ladkin (2008) berhasil mengidentifikasi enam dimensi utama dalam memengaruhi perilaku kreatif karyawan, di mana dimensi-dimensi tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai faktor-faktor kreativitas karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Atribut kepribadian, menggambarkan ciri-ciri personal yang melekat pada individu dan mendorong munculnya perilaku kreatif. Karyawan dengan atribut kepribadian kreatif cenderung memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, cepat bosan dengan rutinitas, menyukai tantangan, serta lebih nyaman bekerja secara mandiri. Mereka juga melihat pekerjaan sebagai karya cipta yang mencerminkan dirinya, sehingga menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat terhadap hasil kerja.
2. Gaya berpikir, kreativitas erat kaitannya dengan cara seseorang memproses informasi. Karyawan yang kreatif biasanya memiliki gaya berpikir yang imajinatif, fleksibel, dan berani keluar dari pola konvensional. Misalnya, mereka menganggap aktivitas seperti melamun atau berfantasi bukan sebagai hal yang sia-sia, melainkan sebagai sarana untuk menemukan ide-ide baru. Dengan demikian, gaya berpikir ini menekankan keterbukaan terhadap berbagai kemungkinan dan kemampuan menghubungkan hal-hal yang tampak tidak berkaitan.
3. Persepsi diri, menjelaskan bagaimana seorang karyawan memandang dirinya sebagai individu yang unik dan berbeda dari orang lain. Dalam konteks ini, karyawan kreatif percaya bahwa dirinya memiliki cara pandang yang khas dan kontribusi yang penting bagi organisasi melalui ide-ide inovatif. Kesadaran akan keunikan diri ini memunculkan rasa percaya diri serta motivasi untuk terus menciptakan sesuatu yang bernilai.
4. Faktor situasional, kreativitas seringkali muncul dari interaksi antara individu dan lingkungan, sehingga cara seseorang merespon situasi tertentu sangat berpengaruh. Karyawan yang kreatif umumnya melihat tantangan dan ketidakpastian sebagai peluang untuk berkembang. Misalnya, mereka berpegang pada prinsip '*nothing ventured, nothing gained*' yang berarti bahwa tanpa mencoba dan berani mengambil risiko, tidak akan ada pencapaian baru. Sikap ini membuat mereka lebih berani menghadapi hambatan dan lebih gigih mencari solusi.

5. Pandangan terhadap ide, faktor ini mencerminkan bagaimana individu menilai dan memperlakukan ide-ide yang dimiliki, baik ide sendiri maupun ide orang lain. Karyawan kreatif cenderung melihat sisi berbeda dari suatu masalah yang mungkin luput dari perhatian orang lain. Mereka juga sering menilai ide mereka lebih unggul, karena memiliki keyakinan terhadap kualitas gagasannya. Walaupun bisa menimbulkan kesan subjektif, pandangan positif terhadap ide ini justru mendorong mereka untuk lebih berani mengemukakan gagasan.

6. Sikap terhadap ide-ide baru, kreativitas menuntut keterbukaan dan penerimaan terhadap perubahan. Karyawan yang kreatif cenderung lebih menyukai cara-cara baru dibandingkan metode lama yang sudah mapan. Mereka memiliki kecenderungan untuk bereksperimen, mencoba alternatif, dan tidak takut meninggalkan pola lama jika ada cara baru yang lebih efektif. Sikap positif terhadap pembaruan inilah yang menjadikan mereka sumber inovasi di tempat kerja.

2.5 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan sementara yang bersifat prediktif dan masih perlu dibuktikan, yang berisi dugaan mengenai temuan yang kemungkinan akan muncul dalam data empiris (Sekaran dan Bougie, 2016).

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas Karyawan

Kreativitas karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi, terutama di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat. Upaya untuk menumbuhkan kreativitas tidak hanya bergantung pada karyawan itu sendiri, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional diyakini sebagai gaya kepemimpinan yang mampu mendorong terciptanya kreativitas melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan dukungan terhadap pengikutnya. Mittal dan Dhar (2015) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berkontribusi dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

Selanjutnya, Suifan *et al.* (2018) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan di sektor perbankan. Sejalan dengan itu, Pratiwi *et al.* (2023) juga

membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kreativitas karyawan pada perusahaan non-bank, menunjukkan bahwa pengaruh tersebut berlaku lintas konteks organisasi. Berdasarkan landasan empiris tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan.

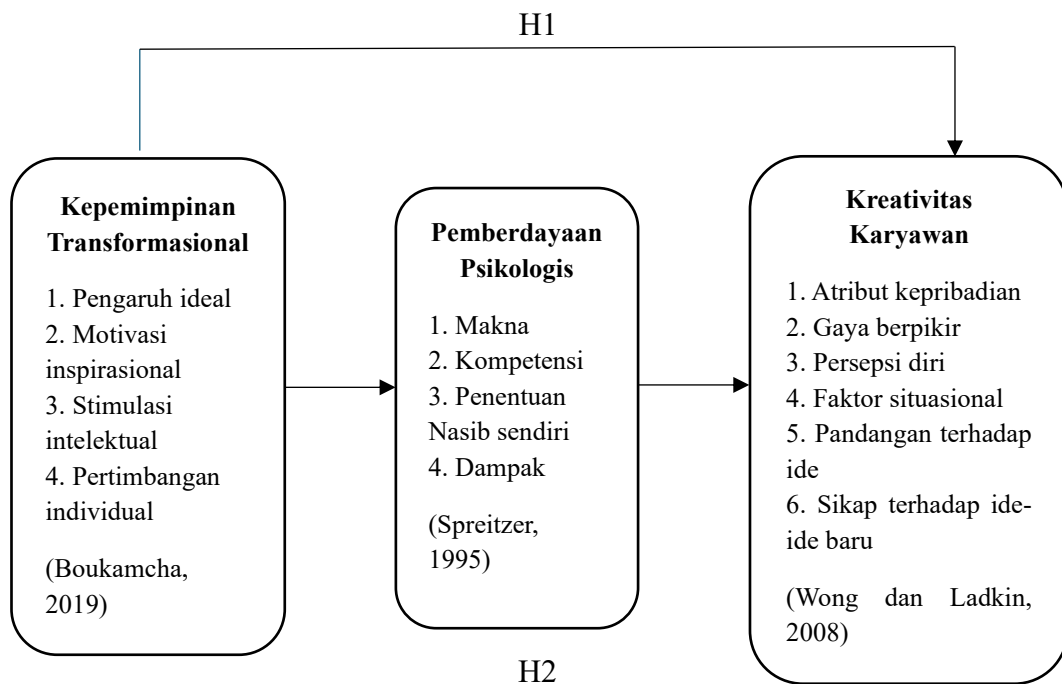
2.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis

Pemberdayaan psikologis memainkan peran penting sebagai mekanisme mediasi dalam berbagai konteks organisasi. Mekanisme ini menjelaskan bagaimana pengaruh kepemimpinan tidak hanya berhenti pada pemberian arahan atau motivasi, tetapi juga bekerja melalui proses internalisasi psikologis yang dialami karyawan, seperti rasa bermakna, kompetensi, otonomi, serta kemampuan memberi dampak terhadap pekerjaan. Tung (2016) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan *ambidextrous* dapat mendorong kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Temuan ini sejalan dengan Ibrahim *et al.* (2023) yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dimediasi oleh pemberdayaan psikologis yang dirasakan. Berdasarkan landasan empiris tersebut, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H2: Pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

2.6 Model Penelitian

Mengacu pada landasan teori, tujuan penelitian sebelumnya, serta permasalahan yang telah diuraikan, kerangka pemikiran disusun sebagai dasar dalam perumusan hipotesis. Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel dependen adalah efektivitas dengan pemberdayaan psikologis berperan sebagai variabel mediasi.

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir dan Model Penelitian

BAB III – METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuantitatif dengan menerapkan pendekatan kausal dan korelasional. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan, penelitian kuantitatif menekankan pada pengukuran objektif dan analisis numerik data melalui survei, kuesioner, eksperimen, atau analisis statistik. Pemilihan pendekatan ini dianggap tepat, mengingat tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi.

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa penelitian kausal bertujuan menilai apakah suatu variabel memengaruhi perubahan pada variabel lain. Dalam jenis penelitian ini, peneliti berfokus pada identifikasi satu atau lebih faktor penyebab dari suatu permasalahan. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan penelitian korelasional berfokus pada penggambaran hubungan antarvariabel. Akan tetapi, meskipun dapat menunjukkan adanya keterkaitan antara dua variabel, korelasi tidak serta-merta menunjukkan bahwa salah satunya menjadi penyebab perubahan pada yang lain.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini menganalisa tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi. Objek pada penelitian ini adalah tiga bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia

3.3 Sumber Data Penelitian

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan data penelitian terbagi menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dengan tujuan khusus untuk menjawab permasalahan penelitian. Pengumpulan data primer biasanya dilakukan melalui wawancara, observasi, penyebaran kuesioner, atau diskusi kelompok terarah. Sebaliknya, data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan selain penelitian yang sedang berlangsung. Data sekunder dapat bersumber dari publikasi pemerintah, buletin statistik, arsip organisasi, situs web perusahaan, hingga internet. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan data primer karena dianggap lebih relevan dan sesuai dengan tujuan penelitian.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi variabel terikat, dimana keberadaannya menyebabkan munculnya variabel terikat serta setiap perubahan pada variabel bebas dapat menimbulkan peningkatan atau penurunan pada variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel bebas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Boukamcha (2019) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membangkitkan inspirasi bagi bawahannya agar menjadikan visi organisasi sebagai visi pribadi, serta mengarahkan energi mereka dalam mencapai tujuan bersama. Terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Boukamcha (2019), yaitu: (1) pengaruh ideal, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) pertimbangan individu. Kuesioner untuk variabel bebas akan mengadopsi dari Boukamcha (2019) dengan jumlah pertanyaan 12 butir.

2. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat merupakan variabel utama yang menjadi fokus penelitian, dimana peneliti berupaya untuk memahaminya, mendeskripsikannya, menjelaskan variasinya, atau memprediksinya (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel terikat yang

akan digunakan dalam penelitian ini adalah kreativitas karyawan. Kreativitas adalah hasil interaksi antara keterampilan yang relevan dengan bidang tertentu, proses berpikir yang relevan dengan kreativitas, dan motivasi tugas intrinsik. Dengan kata lain, kreativitas muncul secara optimal ketika ketiga komponen ini saling beririsan sehingga individu mampu menghasilkan ide baru yang bermanfaat (Wong dan Ladkin, 2008). Terdapat enam dimensi kreativitas yang dikemukakan oleh Wong dan Ladkin (2008), yaitu: (1) atribut kepribadian, (2) gaya berpikir, (3) persepsi diri, (4) faktor situasional, (5) pandangan terhadap ide, (6) sikap terhadap ide-ide baru. Kuesioner untuk variabel terikat akan mengadopsi dari Wong dan Ladkin (2008) dengan jumlah pertanyaan 20 butir.

3. Variabel mediasi (*mediating variable*)

Variabel mediasi merupakan variabel yang hadir di antara pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat hingga dampaknya terlihat (Sekaran dan Bougie, 2016). Variabel mediasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis dapat dipahami sebagai suatu bentuk motivasi yang berhubungan dengan keyakinan diri. Pada intinya, pemberdayaan mencerminkan peningkatan motivasi intrinsik dalam melaksanakan tugas, yang terlihat melalui empat aspek utama, yaitu makna, kompetensi, kemandirian dalam mengambil keputusan, serta dampak dari peran yang dijalankan (Spreitzer, 1995). Terdapat empat dimensi pemberdayaan psikologis yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995), yaitu: (1) makna, (2) kompetensi, (3) penentuan nasib sendiri, dan (4) dampak. Kuesioner untuk variabel mediasi akan mengadopsi dari Spreitzer (1995) dengan jumlah pertanyaan 12 butir.

Dari penjelasan di atas, dapat digambarkan dalam tabel berikut, yaitu indikator pada variabel tersebut terdiri atas 44 item pernyataan yang mewakili 14 indikator:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan Transformasional (Boukamcha, 2019)	Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membangkitkan inspirasi bagi bawahannya agar menjadikan visi organisasi sebagai visi pribadi, serta mengarahkan energi mereka dalam mencapai tujuan bersama (Boukamcha, 2019).	Pengaruh ideal	<i>Likert 1-5</i>
			Motivasi inspirasional	<i>Likert 1-5</i>
			Stimulasi intelektual	<i>Likert 1-5</i>
			Pertimbangan individu	<i>Likert 1-5</i>
2	Kreativitas Karyawan (Wong dan Ladkin, 2008)	Kreativitas adalah hasil interaksi antara keterampilan yang relevan dengan bidang tertentu, proses berpikir yang relevan dengan kreativitas, dan motivasi tugas intrinsik. Dengan kata lain, kreativitas muncul secara optimal ketika ketiga komponen ini saling beririsan sehingga individu mampu menghasilkan ide baru yang bermanfaat (Wong dan Ladkin, 2008).	Atribut kepribadian	<i>Likert 1-5</i>
			Gaya berpikir	<i>Likert 1-5</i>
			Persepsi diri	<i>Likert 1-5</i>
			Faktor situasional	<i>Likert 1-5</i>
			Pandangan terhadap ide	<i>Likert 1-5</i>
			Sikap terhadap ide-ide baru	<i>Likert 1-5</i>
3	Pemberdayaan Psikologis (Spreitzer, 1995)	Pemberdayaan psikologis dapat dipahami sebagai suatu bentuk motivasi yang berhubungan dengan keyakinan diri. Pada intinya, pemberdayaan mencerminkan peningkatan motivasi intrinsik dalam melaksanakan tugas, yang terlihat melalui empat aspek utama, yaitu makna, kompetensi, kemandirian dalam mengambil keputusan, serta dampak dari peran yang dijalankan (Spreitzer, 1995).	Makna	<i>Likert 1-5</i>
			Kompetensi	<i>Likert 1-5</i>
			Penentuan nasib sendiri	<i>Likert 1-5</i>
			Dampak	<i>Likert 1-5</i>

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama.

3.5.1 Kuesioner

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, yang merupakan salah satu metode pengumpulan data primer. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), kuesioner efektif untuk mengumpulkan data dari responden. Kuesioner ini berisi serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk mendapatkan tanggapan dari responden mengenai berbagai aspek, termasuk kepemimpinan transformasional, kreativitas, dan pemberdayaan psikologis. Kuesioner disebarakan kepada responden dalam bentuk formulir online dengan tujuan memperoleh informasi yang komprehensif.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini mencakup: kepemimpinan transformasional berisi 12 butir pernyataan yang diadopsi dari Boukamcha (2019), kreativitas karyawan berisi 20 butir pernyataan yang diadopsi dari Wong dan Ladkin (2008), dan pemberdayaan psikologis berisi 12 butir pernyataan yang diadopsi dari Spreitzer (1995). Dengan demikian, kuesioner yang digunakan merupakan gabungan dari instrumen yang telah terpublikasi dalam jurnal internasional.

Penggunaan skala Likert pada kuesioner ini memungkinkan responden untuk menyatakan pendapatnya dengan memilih salah satu dari lima alternatif jawaban, yaitu nilai 5 (sangat setuju), nilai 4 (setuju), nilai 3 (netral), nilai 2 (tidak setuju), dan nilai 1 (sangat tidak setuju). Data yang diperoleh diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Secara keseluruhan, indikator dalam kuesioner ini terdiri dari 44 item pernyataan yang mewakili 14 indikator pada ketiga variabel penelitian.

3.6 Populasi dan Sampel Penelitian

3.6.1. Populasi

Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan populasi adalah keseluruhan individu, peristiwa, atau objek yang menjadi fokus penyelidikan peneliti, dan dari kelompok inilah peneliti berusaha menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis sampel. Populasi pada penelitian ini adalah tiga bank BUMN terbesar di Indonesia (BRI, Bank Mandiri, dan BNI).

3.6.2. Sampel

Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota terpilih, sehingga hanya sebagian elemen populasi yang dimasukkan ke dalam sampel, bukan seluruhnya. Ukuran sampel minimum adalah seratus atau lebih (Hair *et al.*, 2019). Berdasarkan teori Hair *et al.* (2019), yang menyatakan bahwa jumlah responden ideal disesuaikan dengan jumlah indikator dalam kuesioner, yaitu dengan rasio 5 : 10 dikali jumlah indikator. Pada penelitian ini terdapat 3 variabel dengan total 44 item pernyataan, sehingga jumlah maksimum responden yang dibutuhkan pada penelitian ini adalah 440 responden (44×10) dan minimal responden yang dibutuhkan adalah 220 responden (44×5). Artinya, jika sampel tidak memenuhi jumlah maksimum sampel yang dibutuhkan tetapi sudah melampaui jumlah sampel minimum yang dibutuhkan yaitu 220 responden, maka sudah cukup untuk dilakukan penghitungan analisis. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa, secara *rules of thumb*, jumlah sampel yang dianggap ideal dalam suatu penelitian berada pada kisaran 30 hingga 500 responden. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*.

Sekaran dan Bougie (2016) mendefinisikan *non-probability sampling* sebagai desain pengambilan sampel di mana setiap elemen dalam populasi tidak memiliki peluang yang pasti atau telah ditentukan sebelumnya untuk terpilih sebagai sampel. Sedangkan *purposive sampling* merupakan desain pengambilan sampel non-probabilitas, di mana data dikumpulkan dari individu atau kelompok tertentu yang dipilih berdasarkan pertimbangan logis (Sekaran dan Bougie 2016). Teknik *purposive sampling* digunakan karena peneliti menetapkan kriteria tertentu dalam pemilihan sampel. Adapun kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2

Kriteria Responden Penelitian

Kriteria	Penjelasan
Objek Penelitian	Tiga bank BUMN terbesar di Indonesia (BRI, Bank Mandiri, dan BNI)
Status Karyawan	Karyawan tetap
Masa Kerja	Minimal sudah melewati masa percobaan/masa <i>training</i>

Data akan dikumpulkan melalui berbagai cara, yaitu

1. Menghubungi *human resource* masing-masing bank

Penelitian ini dilakukan dengan menghubungi bagian *human resource* (HR) dari masing-masing bank sebagai langkah untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memastikan bahwa data yang diterima berasal dari sumber resmi dan relevan dengan tujuan penelitian.

2. Menggunakan metode *snowball-sampling*

Snowball-sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan kemudahan akses terhadap responden. Metode ini digunakan ketika populasi sasaran sulit dijangkau atau diidentifikasi. Dalam prosesnya, responden awal diminta untuk merekomendasikan atau merekrut responden lain yang memiliki karakteristik serupa. Proses ini terus berlanjut hingga jumlah sampel dianggap cukup atau data yang diperoleh telah mencapai titik kejenuhan (Naderifar *et al.*, 2017).

3. Menggunakan sosial media *whatsapp*

Aplikasi sosial media berbasis seluler seperti *whatsapp messenger* menawarkan cara yang lebih mudah dan ekonomis untuk berkomunikasi kapan pun dan di mana pun. Keunggulan menggunakan *whatsapp messenger* berpotensi mengatasi berbagai kendala dalam mempertahankan kontak serta partisipasi responden, khususnya pada penelitian yang melibatkan populasi migran atau berpindah tempat. Fokus pada penggunaan *whatsapp messenger* didasarkan pada keunggulannya dalam menjaga keterhubungan dengan peserta meskipun mereka berpindah lintas wilayah (Manji *et al.*, 2021).

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan, uji validitas digunakan untuk menilai sejauh mana instrumen mampu mengukur konsep yang memang menjadi tujuan pengukuran. Validitas konstruk menunjukkan sejauh mana kumpulan item yang diukur benar-benar merepresentasikan konstruk laten teoretis yang hendak diteliti, sehingga validitas ini menekankan pada ketepatan hasil pengukuran (Hair *et al.*, 2019).

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan menggunakan analisis faktor dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS *Statistics* sebagai bagian dari pengujian instrumen penelitian. Analisis faktor digunakan untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukur.

Sebelum dilakukan analisis faktor, terlebih dahulu dilakukan pengujian *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) untuk mengetahui kelayakan data dalam analisis faktor. Suatu konstruk dinyatakan layak untuk dianalisis apabila memiliki nilai $KMO > 0,50$. Selain itu, validitas indikator juga dapat dilihat dari nilai *factor loading* pada masing-masing item pernyataan.

Item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai *factor loading* $\geq 0,50$ dan lebih baik jika $\geq 0,70$ (Hair *et al.*, 2019). Apabila terdapat indikator yang memiliki nilai *factor loading* di bawah 0,50, maka indikator tersebut dapat dipertimbangkan untuk dihapus karena dinilai tidak mampu merepresentasikan konstruk secara memadai.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan reliabilitas sebagai indikator yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi instrumen dalam mengukur suatu konsep serta menilai kualitas alat ukur. Hair *et al.* (2019) mendefinisikan reliabilitas sebagai ukuran yang menunjukkan tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator dalam satu konstruk.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS *Statistics* melalui teknik pengukuran *cronbach's alpha*. Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi internal dari indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur suatu konstruk. Menurut Hair *et al.* (2019) suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,70$, sedangkan pada penelitian eksploratori nilai 0,60 masih dapat diterima sebagai batas minimum reliabilitas.

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian mendekati distribusi normal. Data residual dikatakan berdistribusi normal apabila

memiliki nilai signifikansi $> 0,05$. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS *Statistics*. Jika nilai signifikansi atau probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis diterima karena data berdistribusi normal, sedangkan jika $< 0,05$ maka hipotesis ditolak karena data tidak berdistribusi normal.

3.7.4 Analisis Statistik Deskriptif dan Korelasi Variabel

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik data penelitian. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif meliputi nilai *mean* (rata-rata) dan standar deviasi dari setiap variabel penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan analisis korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel. Korelasi merupakan ukuran hubungan antara dua variabel yang menunjukkan apakah peningkatan pada satu variabel diikuti oleh peningkatan atau penurunan pada variabel lainnya (Schober dan Schwarte, 2018). Pengujian hubungan antar variabel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan korelasi koefisien *Pearson*, yang digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar variabel pada data yang berdistribusi normal.

Schober dan Schwarte (2018) menjelaskan bahwa nilai koefisien korelasi dapat diinterpretasikan berdasarkan tingkat kekuatan hubungan antar variabel sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 3.3 berikut.

Tabel 3.3 Korelasi Koefisien

Koefisien Korelasi	Penjelasan
0,00 – 0,10	Korelasi dapat diabaikan
0,10 – 0,39	Korelasi lemah
0,40 – 0,69	Korelasi sedang
0,70 – 0,89	Korelasi kuat
0,90 – 1,00	Korelasi sangat kuat

Sumber: Schober dan Schwarte, (2018)

3.8 Uji Hipotesis

Sekaran dan Bougie (2016), menyatakan bahwa hipotesis adalah pernyataan yang bersifat sementara mengenai hubungan antarvariabel yang dapat diuji secara empiris. Hipotesis juga dapat digunakan untuk menguji perbedaan antara dua atau lebih kelompok yang berkaitan dengan satu atau beberapa variabel.

3.8.1 *Structural Equation Modeling (SEM)*

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *covariance* (CB-SEM) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS AMOS. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa SEM mampu menangani analisis hubungan linier yang kompleks, baik pada tingkat konstruk laten dengan indikatornya maupun antar konstruk dalam model struktural.

Kecocokan model secara keseluruhan dievaluasi menggunakan beberapa *goodness of fit indices*. Dalam praktik SEM, indeks *incremental*/komparatif seperti CFI dan TLI merupakan ukuran yang paling sering dilaporkan karena membandingkan model yang diestimasi dengan *baseline (null model)*, sehingga lebih informatif untuk menilai peningkatan kecocokan model (Hair *et al.*, 2019). Nilai CFI dan TLI $\geq 0,90$ umumnya menunjukkan kecocokan yang dapat diterima, sedangkan nilai mendekati 0,95 sering diinterpretasikan sebagai kecocokan yang baik (Hair *et al.*, 2019). Sementara itu, indeks absolut seperti GFI dan AGFI cenderung lebih sensitif terhadap ukuran sampel dan kompleksitas model. Interpretasi kelayakan model tetap lebih ditekankan pada kombinasi indeks yang lebih umum digunakan (misalnya CFI, TLI, RMSEA, dan CMIN/DF) secara keseluruhan (Hair *et al.*, 2019).

3.8.2 Uji Sobel

Uji Sobel digunakan untuk menguji ada tidaknya peran mediasi suatu variabel. Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan bahwa variabel mediasi berfungsi menerangkan bagaimana serta mengapa variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan menghitung nilai Z menggunakan koefisien jalur dari variabel independen (X) ke mediator (Z) serta dari mediator ke variabel dependen (Y), disertai standar error masing-masing koefisien (Sa dan Sb).

Kriteria pengambilan keputusan adalah:

1. Jika nilai $Z > 1,96$ pada tingkat signifikansi 5 persen, maka variabel mediasi dinyatakan berperan signifikan.
2. Jika nilai $Z \leq 1,96$, maka variabel mediasi tidak berperan signifikan.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian (AMOS) pada karyawan Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia (BNI), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1) Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang mampu memberi inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual berperan dalam mendorong karyawan menghasilkan ide-ide baru, menemukan cara kerja yang lebih efektif, dan menyelesaikan masalah secara kreatif. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional terbukti tidak hanya relevan dalam berbagai organisasi di luar sektor perbankan sebagaimana ditunjukkan oleh penelitian terdahulu, tetapi juga efektif dalam meningkatkan kreativitas karyawan pada sektor perbankan BUMN di Indonesia, khususnya pada Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia (BNI). Oleh karena itu, rumusan masalah pertama terjawab dan hipotesis pertama (H1) dinyatakan didukung.

2) Peran mediasi pemberdayaan psikologis

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Temuan ini menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi

juga melalui peningkatan kondisi psikologis internal karyawan, seperti rasa makna kerja, kompetensi, otonomi, dan dampak. Dengan demikian, pemberdayaan psikologis menjadi mekanisme penting yang memperkuat jalur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas, sehingga kreativitas karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia (BNI) dapat meningkat ketika kepemimpinan transformasional mampu membangun rasa berdaya pada karyawan. Oleh karena itu, rumusan masalah kedua terjawab dan hipotesis kedua (H2) dinyatakan didukung.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam mendorong kreativitas karyawan pada perbankan BUMN, baik melalui pengaruh langsung maupun melalui pemberdayaan psikologis sebagai jalur mediasi yang menjelaskan bagaimana kreativitas karyawan terbentuk dan meningkat. Dengan demikian, temuan ini memperkuat bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan tidak hanya terbukti pada sektor non-perbankan sebagaimana dominan ditunjukkan penelitian terdahulu (Pratiwi *et al.*, 2023), tetapi juga terkonfirmasi dalam konteks sektor perbankan yang memiliki karakteristik pekerjaan, regulasi, target kinerja, serta dinamika organisasi yang berbeda.

Selain itu, hasil penelitian ini juga menjawab ketidakkonsistenan temuan pada penelitian sebelumnya yang menemukan hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas tidak signifikan (Alshawabkeh *et al.*, 2024), dengan menunjukkan bahwa pada sektor perbankan BUMN hubungan tersebut berjalan secara nyata dan signifikan. Lebih lanjut, ketika penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang belum konsisten pada variabel mediasi lain terhadap beberapa dimensi kreativitas, hal ini membuka peluang untuk mengeksplorasi variabel mediasi lain (Suifan *et al.*, 2018). Penelitian ini memberikan bukti bahwa pemberdayaan psikologis merupakan mekanisme mediasi yang relevan karena menguatkan rasa makna kerja, kompetensi, otonomi, dan dampak sehingga karyawan lebih terdorong untuk menampilkan perilaku kreatif.

Dengan fokus pada tiga bank BUMN terbesar di Indonesia, yaitu Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia (BNI), penelitian ini

sekaligus mengisi *gap* bahwa sektor perbankan sebagai pilar strategis penopang pertumbuhan ekonomi dan stabilitas keuangan negara memerlukan kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi berkelanjutan. Artinya, kreativitas karyawan di BRI, Bank Mandiri, dan BNI dapat ditingkatkan secara lebih efektif ketika kepemimpinan transformasional tidak hanya hadir sebagai gaya kepemimpinan, tetapi juga berhasil membangun pemberdayaan psikologis karyawan sebagai fondasi psikologis munculnya kreativitas.

5.2 Implikasi

1) Bagi Penulis

Penelitian ini menjadi sarana bagi penulis untuk memperluas wawasan dan memperkaya pengalaman dalam mengkaji isu perilaku organisasi, khususnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan melalui pemberdayaan psikologis. Selain itu, penelitian ini membantu penulis mengimplementasikan pengetahuan teoritis dan metodologis yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam penelitian empiris, sekaligus mengasah kemampuan berpikir logis, sistematis, dan berbasis data dalam menyusun model, menganalisis hasil, serta menarik kesimpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

2) Bagi Akademisi

Penelitian ini memperluas literatur MSDM dan perilaku organisasi dengan membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kreativitas karyawan pada perbankan BUMN (BRI, Bank Mandiri, BNI), sehingga memperkuat generalisasi temuan pada konteks dengan regulasi yang kuat. Studi ini juga menegaskan pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan mendorong kreativitas. Secara metodologis, CB-SEM (AMOS) memberi dukungan konfirmatori dan menjadi rujukan bagi riset lanjutan untuk menambah mediator/moderator atau membandingkan antar bank/unit/jabatan.

3) Bagi Praktisi

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan wawasan bagi praktisi khususnya manajer atau pemimpin di BRI, Bank Mandiri, dan BNI bahwa peningkatan kreativitas karyawan perlu diarahkan pada dua aspek yang berjalan bersamaan:

penguatan perilaku kepemimpinan transformasional dan penciptaan lingkungan kerja yang meningkatkan pemberdayaan psikologis. Organisasi tidak cukup hanya menargetkan output inovasi, tetapi juga perlu membangun proses kepemimpinan dan sistem kerja yang membuat karyawan merasa berdaya secara psikologis.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan empiris yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1) Bagi Instansi / Organisasi

Pihak manajemen bank BUMN disarankan untuk meningkatkan kualitas komunikasi kinerja antara atasan dan karyawan, karena item KT11 yaitu ‘Atasan saya memberi tahu saya bagaimana kinerja saya’ memperoleh skor terendah pada variabel kepemimpinan transformasional. Item ini termasuk indikator pertimbangan individu menurut Boukamcha (2019), sehingga atasan perlu lebih rutin memberikan umpan balik kinerja melalui *coaching*, diskusi berkala, dan masukan yang membangun.

Selain itu, organisasi perlu memperkuat pemberdayaan psikologis, khususnya aspek otonomi kerja. Hal ini terlihat dari item PP7 yaitu ‘Saya memiliki otonomi untuk menentukan cara saya melakukan pekerjaan saya’ yang memperoleh skor terendah. Berdasarkan Spreitzer (1995), item ini termasuk indikator penentuan nasib sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu memberi ruang pengambilan keputusan yang lebih luas, memperjelas batas kewenangan, dan meningkatkan kepercayaan kepada karyawan.

Bank BUMN juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas tanpa pengawasan yang terlalu membatasi. Item K8 yaitu ‘Saya tidak suka jika pekerjaan saya terlalu sering diawasi’ memperoleh skor terendah pada variabel kreativitas karyawan dan termasuk indikator atribut kepribadian menurut Wong dan Ladkin (2008). Karena itu, pengawasan sebaiknya diarahkan pada pendampingan, pemberian kepercayaan, dan ruang bagi karyawan untuk mencoba ide baru.

2) Bagi Penelitian Selanjutnya

- Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah responden dan cakupan organisasi, tidak hanya terbatas pada bank BUMN, tetapi juga sektor

perbankan swasta atau industri jasa lainnya, agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas.

- Peneliti berikutnya dianjurkan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kreativitas karyawan, seperti iklim inovasi, dukungan organisasi, *psychological safety*, atau gaya kepemimpinan lainnya.

- Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan pendekatan *mixed methods* atau kualitatif, seperti wawancara mendalam, guna menggali secara lebih komprehensif bagaimana proses pemberdayaan psikologis terbentuk dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

5.4 Limitasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan, antara lain:

1) Keterbatasan akses dan respon pihak perusahaan

Penelitian ini menghadapi kendala pada tahap perizinan dan akses responden karena komunikasi melalui email kepada pihak HR tidak memperoleh balasan dalam waktu pengumpulan data. Kondisi tersebut membatasi ruang gerak peneliti untuk melakukan koordinasi resmi, dan memperluas jangkauan responden. Akibatnya, proses distribusi kuesioner lebih banyak mengandalkan jaringan yang dapat dijangkau peneliti, sehingga kontrol terhadap sebaran responden menjadi terbatas.

2) Keterbatasan waktu pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu yang relatif terbatas, sehingga peneliti belum memiliki kesempatan yang memadai untuk memperluas jangkauan responden secara optimal dan merata. Keterbatasan waktu tersebut berdampak pada proses distribusi dan pengembalian kuesioner yang belum dapat menjangkau seluruh unit atau kelompok yang menjadi bagian dari populasi penelitian.

3) Keterbatasan jumlah dan sebaran responden

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah dan sebaran responden yang berhasil dihimpun karena keterbatasan waktu serta akses pengumpulan data. Jumlah sampel yang relatif terbatas membuat hasil penelitian belum sepenuhnya menggambarkan kondisi seluruh populasi. Selain itu, sebaran responden yang

belum merata secara geografis dapat menyebabkan variasi persepsi antarwilayah belum sepenuhnya terakomodasi dalam penelitian ini.

4) Keterbatasan variabel penelitian

Penelitian ini hanya memfokuskan pada kepemimpinan transformasional, pemberdayaan psikologis, dan kreativitas karyawan, sementara faktor-faktor lain yang relevan belum dimasukkan ke dalam model penelitian.

5) Keterbatasan desain penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* yang hanya menangkap kondisi pada satu waktu, sehingga arah hubungan kausal serta perubahan antar waktu belum dapat dipastikan.

6) Keterbatasan sumber data

Penelitian ini menggunakan data yang bersifat *self-reported*, yaitu data yang diperoleh melalui kuesioner berdasarkan persepsi dan penilaian responden, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu Teni Pratiwi, A. A., Anggreni, P., Yuli, N. P., & Dewi, T. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dengan Self-Efficacy Creativity Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan Non Bank (Studi Kasus Pt Pegadaian Cp Kerobokan-Badung) The Influence Of Transformational Leadership On Employee Creativity With Self-Efficacy Creativity As A Mediation Variable In Non-Bank Companies (Case Study PT Pegadaian Cp Kerobokan-Badung). *Nusantara Hasana Journal*, 3(5), Page.
- Alshawabkeh, I., Ahmad, N. N., Rashid, A. H. A., Panatik, S. A., Al-Rusan, A., & Liyana, A. (2024). The role of transformational leadership and psychological empowerment toward employee creativity. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 11(2.2), 299–318. <https://doi.org/10.14738/assrj.112.2.16425>
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(3), 286–304. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0262>
- Bwalya, A. R., & Bwalya, A. (2023). Leadership Styles. *Article in Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: an evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>
- Forbes. (2025, June 12). *Forbes' 2025 Global 2000 list: The world's largest public companies ranked*. <https://www.forbes.com/lists/global2000/>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., & Huang, S. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 28(1). doi:10.1108/IJCMA-01-2016-0003
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond

- Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. Md. (2016). Organizational Support and Creativity: The Role of Developmental Experiences as a Moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509–514. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00063-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00063-0)
- Ibrahim, N., Ismail, A., Mat, N., & Erhan, T. (2023). Relationship between transformational leadership and employees' creativity with psychological empowerment as mediator. *The South East Asian Journal of Management*, 17(2), Article 1. doi:10.21002/seam.v17i2.1321.
- Irianti, I., Syarifuddin, S., & Haerani, A. (2024). Leadership Styles and Organizational Effectiveness: A Review of Recent Literature. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 2(4), 201–212. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v2i4.316>
- Junaidi. (2021). Aplikasi AMOS dan structural equation modeling (SEM). UPT Unhas Press. (ISBN 978-979-530-339-8).
- 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. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2014-0022>.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277–2293. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0196>
- Manji, K., Hanefeld, J., Vearey, J., Walls, H. L., & de Gruchy, T. (2021). Using WhatsApp messenger for health research among migrant populations: A pilot study. *Journal of Migration and Health*, 3, 100039. <https://doi.org/10.1016/j.jmh.2021.100039>
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaei, F. (2017). *Snowball sampling: A purposeful method of sampling in qualitative research. Strides in Development of Medical Education*, 14(3), e67670. <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Pradhan, R. K., Panda, M., & Jena, L. K. (2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(1), 82–95. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0026>
- Riansyah, R., & Wahab, D. A. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kreatifitas dan inovasi serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada konsultan perencanaan dan pengawasan arsitektur di Kota Serang, Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–17. <https://doi.org/10.34010/jimm.v2i1.203>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). *Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. Anesthesia and Analgesia*, 126(5), 1763–1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Ahmed, N. O., Lin, L., & Kanwal, N. (2018). The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 9(2), 107–122. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2018-0002>
- Shaleh Assingkily Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, M. (2019). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Ibtidaiyah (MI) serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* (Vol. 4, Issue 1).
- Singh, M., & Sarkar, A. (2019). Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior. *Management Research Review*, 42(4), 521–538. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2018-0158>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. In * *Academy of Management {nurnnl}* (Vol. 18, Issue 5).
- 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>
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A.-A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
- Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250–1263. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0177>
- Wijayanti, I. A. D., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan dimediasi efikasi diri kreatif pada PT. Aura Bali Craft. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1230–1254.
- Wong, S. C. keung, & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel

- industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426–437. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.01.001>
- Yang, S., & Eunjoo Oh. (2024). Study on the Development and Influencing Factors of Psychological Empowerment. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 4(3), 177–191. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v4n3.23>
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A., & Debas, A. T. (2023). Factors affecting “employees’ creativity”: the mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00299-8>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>.