

Karakteristik Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional sebagai Penentu Kreativitas Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Joel Faruk Sofyan¹
Mardina Rianty²

^{1,2}Manajemen, Universitas Esa Unggul, Indonesia

¹Korespondensi penulis: joel.f.sofyan@esaunggul.ac.id

Abstract. *Many organizational top managers are increasingly aware of the importance of innovation as a precondition to maintaining sustainable organizational growth. Moreover, creativity is also often seen as the main driving force for innovation. The aim of this study is to analyze the effects of management characteristics represented by the dimensions of supervisor's humility and abusive supervision, and transformational leadership on employee creativity mediated by employee job satisfaction. Utilizing a purposive sampling method, this study selected 260 back-office employees who work at banks in Indonesia and the online survey was administered during the period of June to July 2022. Employing PLS-SEM as an inferential analysis tool, this study found that a supervisor's humility and transformational leadership have positive effects, whereas abusive supervision has a negative effect on employees' job satisfaction. Furthermore, employee job satisfaction was also found to mediate the effects of supervisor's humility, abusive supervision, and transformational leadership towards employee creativity.*

Keywords: *Employee creativity; Employee job satisfaction; Management characteristic; Transformational leadership.*

Abstrak. Banyak manajer puncak organisasi semakin menyadari akan pentingnya inovasi sebagai prasyarat untuk mempertahankan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Lebih lanjut, kreativitas juga sering dipandang sebagai pendorong utama inovasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili dengan kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar, serta kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan yang dimediasi dengan kepuasan kerja karyawan. Dengan menggunakan metode *purposive sampling*, penelitian ini memilih 260 karyawan *back-office* yang bekerja di bank di Indonesia dan survei *online* dilakukan pada periode Juni hingga Juli 2022. Dengan menerapkan PLS-SEM sebagai alat inferensi, penelitian ini menemukan bahwa kerendahan hati pemimpin dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif, sedangkan pengawasan yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepuasan kerja karyawan juga ditemukan mampu memediasi pengaruh kerendahan hati pemimpin,

pengawasan yang kasar, dan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

Kata kunci: Karakteristik manajemen; Kepemimpinan transformasional; Kreativitas karyawan; Kepuasan kerja karyawan.

Article Info:

Received: September 4, 2022

Accepted: April 23, 2023

Available online: May 6, 2023

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v12i2.1186>

LATAR BELAKANG

Beberapa tahun terakhir ini ketertarikan terhadap inovasi dan keberlanjutan telah meningkat dengan signifikan. Kecenderungan ini dilatarbelakangi Revolusi Industri 4.0, *Big Data* dan *Internet of Thing* (IoT) yang telah menyebabkan perubahan dramatis dalam segala aspek kehidupan. Perkembangan dan penggunaan secara masif teknologi informasi tidak saja menyebabkan pekerjaan dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja, akan tetapi juga menuntut organisasi untuk menjadi lebih adaptif guna mengatasi tantangan dari kondisi lingkungan yang dinamis dan mudah berubah dengan sangat cepat. Pimpinan organisasi, sadar ataupun terpaksa, semakin menyadari akan pentingnya inovasi dan keberlanjutan guna mempertahankan pertumbuhan dari organisasi yang dipimpinya.

Kreativitas sering dipandang sebagai langkah awal inovasi (Akehurst *et al.*, 2009; Nerkar *et al.*, 1996). Dengan demikian, kreativitas karyawan (*employee creativity*) merupakan faktor kunci dalam membangun budaya inovasi di dalam organisasi, sehingga organisasi atau perusahaan akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Lebih lanjut, karyawan (SDM) merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi (Priyono & Marnis, 2008), karena mereka memiliki kemampuan terpadu berupa daya pikir, daya fisik, perilaku, serta sifat yang ditentukan oleh faktor keturunan dan lingkungannya (Bukit *et al.*, 2017). Hal ini menyiratkan bahwa karyawan yang kreatif mampu memberikan ide-ide baru yang menarik dan praktikal dan berkontribusi secara langsung dalam menjaga keberlangsungan organisasi untuk meningkatkan keefektifan operasi organisasi.

Satu elemen penting yang menentukan kesuksesan organisasi dalam mewujudkan tujuan keberlanjutan organisasi adalah gaya kepemimpinan (*leadership*). Pimpinan perusahaan memegang peranan penting dalam mengelola SDM untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Iswandi, 2021). Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi keefektifan perusahaan guna mencapai objektivitas perusahaan secara efisien dan optimal. Selain itu, kepemimpinan yang tepat juga dapat mengarahkan karyawan memiliki perasaan yang positif atas pekerjaannya (Owens *et al.*, 2013) dan menambah motivasi dalam bekerja, sehingga hal itu mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau *employee job satisfaction* (Braun *et al.*, 2013; Mickson & Anlesinya, 2019). Wiliandari (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan emosional karyawan dan merupakan cerminan perasaan mereka terhadap pekerjaannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* (Angelina, 2018). Kepemimpinan

transformasional melibatkan hubungan yang erat antara pemimpin dan bawahannya dengan menumbuhkan kepercayaan diri, keefektifan diri, serta harga diri bawahan (Priyono & Marnis, 2008), mengintegrasikan wawasan kreatif, intuisi, kegigihan, energi, dan kepekaan terhadap bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan sekaligus berdampak positif bagi karyawan (Cahyono, 2019).

Organisasi melalui karakteristik manajemen (*management characteristic*) yang tepat dapat berperan dalam mendorong pengembangan diri karyawan dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Indrasari (2017) mengemukakan bahwa kreativitas merupakan kemampuan seorang individu dalam menggunakan ide dan gagasan, imajinasi, maupun berbagai hal lainnya yang berasal dari interaksi dengan orang lain atau lingkungan untuk menghasilkan suatu pencapaian baru. Beberapa penelitian empiris terdahulu, seperti penelitian Sofyan *et al.* (2022) dan Miao *et al.* (2020) menemukan bahwa karakteristik manajemen, seperti kerendahan hati pemimpin (*supervisor humility*) dan pengawasan yang kasar (*abusive supervision*) dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan; sedangkan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kreativitas mereka, serta memediasi hubungan antara karakteristik manajemen dan kreativitas karyawan. Dalam penelitian lain, Wang *et al.* (2017) dan Lee *et al.* (2013) juga menemukan bahwa karakteristik manajemen, seperti kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar memiliki efek langsung atas kreativitas karyawan.

Namun, hal yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian ini merangkai karakteristik manajemen yang diwakili dengan dimensi kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar, serta menambahkan variabel baru kepemimpinan transformasional ke dalam satu model holistik determinasi kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan yang mengikuti saran Miao *et al.* (2020). Selanjutnya, responden dalam penelitian ini adalah karyawan *back-office* yang bekerja pada industri perbankan di Indonesia. Industri perbankan merupakan salah satu sektor utama dan menjadi pelopor dalam proses digitalisasi bisnis di Indonesia. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili oleh dimensi kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar, serta gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan dalam industri perbankan di Indonesia. Harapannya, temuan dalam penelitian ini dapat menambah kedalaman riset di bidang manajemen SDM dan variabel-variabel dalam penelitian ini agar dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen perbankan untuk merancang strategi dan kebijakan yang bertujuan meningkatkan kepuasan kerja dan kreativitas karyawan.

KAJIAN TEORITIS

Karakteristik Manajemen

Mengikuti saran yang dikemukakan oleh Miao *et al.* (2020), karakteristik manajemen diwakili oleh dua dimensi, yaitu kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar. Kerendahan hati dikonseptualisasikan sebagai karakteristik interpersonal yang ada dalam konteks sosial dan menyiratkan antusiasme untuk melihat diri sendiri secara akurat, penghargaan akan kemampuan, dan kontribusi orang lain (Owens *et al.*, 2013). Kerendahan hati pemimpin dianggap sebagai keinginan untuk mencoba menilai diri sendiri dengan tepat dan pengakuan bahwa tidak ada seorang pun yang ideal (Tangney,

2000). Dengan demikian, kerendahan hati dianggap sebagai salah satu karakteristik penting pemimpin yang diperlukan untuk mencapai tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan suatu organisasi (Owens & Hekman, 2012). Para pemimpin yang mencapai keberlanjutan dalam organisasi mereka bukanlah orang yang berkinerja tinggi melainkan orang yang rendah hati dengan aspirasi karir yang kuat (Fullan, 2002). Pemimpin yang rendah hati memiliki pandangan yang realistis terhadap diri mereka sendiri, seperti menyadari kelemahan dan kesalahan, terbuka terhadap ide orang lain, memberikan penghargaan kepada karyawan akan kontribusi dan kekuatan mereka, sehingga hal itu dapat membantu menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan mereka (Owens *et al.*, 2013).

Pengawasan yang kasar didefinisikan sebagai persepsi bawahan tentang sejauh mana pemimpin menunjukkan perilaku permusuhan, baik secara verbal maupun non-verbal, tidak termasuk kontak fisik (Tepper, 2000). Pengawasan yang kasar menyebabkan sikap negatif pada bawahan dan mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja (Tepper *et al.*, 2004). Pengawasan yang kasar dapat mengurangi rasa keadilan yang membatasi kepuasan kerja (Bies & Tripp, 1998), karena ketidakadilan yang muncul di bawah gaya pengawasan yang kasar lebih berpotensi menjadi alasan bawahan untuk tidak menyukai pekerjaan mereka (Aquino *et al.*, 1997).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan efek langsung dari karakteristik manajemen, seperti kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar terhadap kreativitas karyawan. Misalnya, Owens *et al.* (2013) menunjukkan ketika pemimpin memiliki pandangan realistis tentang diri mereka sendiri, terbuka untuk mendengarkan ide atau masukan orang lain, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang berkontribusi dan mempunyai kemampuan, maka karyawan akan cenderung memiliki respon atau perasaan positif yang berkelanjutan terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, ketika pemimpin menerapkan pengawasan yang kasar, serta tidak mengakui kontribusi dan kemampuan karyawan, maka mereka cenderung memiliki respon tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Dengan adanya karakteristik manajemen berupa pengawasan yang kasar, karyawan menjadi enggan untuk memberikan ide-ide atau masukan baru dan berguna. Dengan demikian, asumsi yang muncul adalah kepuasan kerja karyawan mediasi hubungan antara karakteristik manajemen yang diwakili dengan dimensi kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dirancang untuk menjadi alat untuk mengelola dan memotivasi karyawan di tempat kerja (Kasimoğlu & Ammari, 2020). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang berhasil mengalihkan fokus pengikut mereka dari kepentingan pribadi secara langsung ke visi secara kolektif yang terisolasi dan mendorong mereka untuk melampaui tanggung jawab atau tugas mereka (Rubin *et al.*, 2005). Kepemimpinan transformasional telah menarik beberapa perhatian para peneliti yang telah mempelajari konsekuensinya pada beberapa hasil yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti komitmen, kinerja, dan kreativitas (Judge & Piccol, 2004; Lowe *et al.*, 1996). Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi penting, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Kepuasan Kerja Karyawan

Organisasi atau perusahaan mendapatkan keuntungan berkelanjutan melalui hubungan pemangku kepentingan yang dibangun dengan tujuan memberikan keuntungan strategis dan salah satu kelompok pemangku kepentingan yang dianggap sebagai kunci keberhasilan strategis adalah karyawan (Epstein & Roy, 2001). Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan diartikan sebagai keadaan emosional yang nyaman atau pun positif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang (Nerkar *et al.*, 1996), dan memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan ekonomi dan sosial organisasi atau perusahaan (Meyerding, 2019). Kepuasan kerja karyawan dapat dipahami sebagai respon emosional positif seseorang terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Salinero *et al.*, 2019).

Dua macam teori yang mendominasi dalam literatur terkait kepuasan kerja, yaitu teori dua faktor dan teori harapan. Teori dua faktor atau *the two-factor motivator-hygiene theory* yang dikembangkan oleh Herzberg *et al.* (1959) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari adanya faktor motivasi (suatu elemen dari pekerjaan itu sendiri), sedangkan ketidakpuasan kerja adalah hasil dari kurangnya faktor *hygiene* (suatu elemen dari lingkungan kerja). Menurut Locke (1969) dan Hollenbeck (1989), teori harapan (*expectancy theory*) menunjukkan bahwa evaluasi kepuasan kerja individu adalah fungsi inkonsistensi antara apa yang diinginkan individu atas pekerjaannya dan apa yang mereka terima dari pekerjaan tersebut.

Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah sejauh mana harapan sesuai dengan pencapaian yang sebenarnya (Davis & Nestrom, 1985). Individu membentuk sikapnya terhadap pekerjaan dengan mempertimbangkan keyakinan, perasaan, dan perilaku mereka sendiri (Akehurst *et al.*, 2009). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memuaskan dan bermanfaat, maka mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka tersebut (Spector, 1985). Glisson dan Durick (1988) membagi variabel yang menyebabkan kepuasan kerja menjadi tiga kelompok. Kelompok pertama adalah variabel yang menjelaskan karakteristik tugas pekerjaan yang dilakukan oleh individu, kelompok kedua adalah variabel yang menjelaskan karakteristik organisasi dalam menyelesaikan tugas, dan kelompok ketiga adalah variabel yang menunjukkan karakteristik tugas pekerjaan.

Kalleberg (1977) memandang kepuasan kerja karyawan sebagai fungsi dari berbagai kepuasan dan ketidakpuasan spesifik yang dialami individu dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Penelitiannya mengusulkan dua dimensi spesifik kepuasan kerja, intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik digambarkan sebagai perasaan individu tentang karakteristik tugas pekerjaan itu sendiri (Hirschfeld, 2000), sedangkan kepuasan kerja ekstrinsik didefinisikan sebagai perasaan karyawan tentang aspek kondisi kerja selain pekerjaan itu sendiri (Shim & O'Brien, 2002).

Penelitian Locke (1976) mempertimbangkan beberapa aspek umum dari kepuasan kerja, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, kepuasan atas gaji, peluang untuk kemajuan dan keadilan, pengakuan dan tunjangan, kondisi kerja, sifat dan gaya pengawasan, serta kepuasan dengan perusahaan dan manajemen. Supervisor diidentifikasi sebagai penentu utama dalam anteseden kepuasan kerja karyawan dan memainkan peran sentral mempengaruhi individu melalui pengawasan etis mereka dalam organisasi (Skansi, 2000). Ketika pengawasan berorientasi pada keberlanjutan, serta menunjukkan kerendahan hati dan tidak kasar, maka individu lebih mungkin untuk melanjutkan upaya

mereka untuk mencapai tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi (Asif *et al.*, 2019).

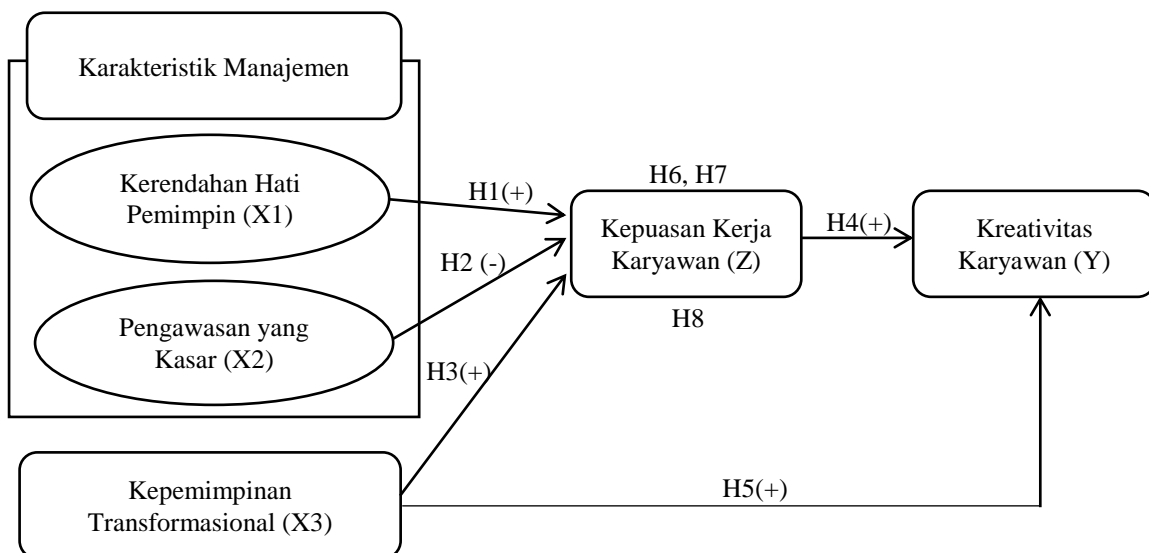
Kreativitas Karyawan

Kreativitas merupakan kemampuan individu untuk membayangkan dan menemukan ide, gagasan, individu lain, dan lingkungan untuk menciptakan koneksi, serta hasil yang baru dan bermakna (Indrasari, 2017). Kreativitas merupakan kemampuan untuk memunculkan ide-ide baru, serta hasil konstruktif untuk suatu permasalahan (Amabile, 1983; 1998). Kreativitas karyawan adalah pembangkitan ide atau gagasan yang baru dan berguna untuk produk, layanan, praktik, atau proses dalam suatu perusahaan atau organisasi (Farmer *et al.*, 2003). Kreativitas karyawan sangat penting untuk pertumbuhan, kesuksesan, dan persaingan organisasi (Sacramento *et al.*, 2013).

Hubungan Antarvariabel

Hubungan antarvariabel penelitian ini dapat dilihat pada model penelitian pada Gambar 1. Sejumlah penelitian terkait kerendahan hati pemimpin, seperti Fullan (2002) dan Morris *et al.* (2005) telah menunjukkan hubungan antara kerendahan hati pemimpin dan hasil kerja karyawan yang positif. Misalnya, penelitian Hogan dan Kaiser (2005) tentang kerendahan hati pemimpin yang menunjukkan bahwa hampir 75% karyawan melaporkan atasan langsung mereka merupakan bagian terburuk dari pekerjaan mereka; karyawan juga mengeluhkan pemimpin mereka menunjukkan dimensi yang berlawanan dari kerendahan hati. Selanjutnya, hasil penelitian Sofyan *et al.* (2022) dan Miao *et al.* (2020) menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan dan Christie (2019) juga menunjukkan bahwa kerendahan hati pemimpin dianggap sebagai indikator kuat yang berpengaruh terhadap kepuasan. Dari uraian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis kesatu (H1) sebagai berikut:

H1: Kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Sejumlah studi empiris, seperti Ashforth (1997) dan Zellars *et al.* (2002) telah menunjukkan bahwa bawahan yang mengalami pengawasan yang kasar melaporkan ketidakpuasan kerja, niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka atau berpindah pekerjaan, konflik peran, dan tekanan psikologis yang lebih sering dibandingkan yang tidak mengalami pengawasan yang kasar. Selaras dengan hal itu, penelitian Sheehan *et al.* (1990) dan Richman *et al.* (1992) menunjukkan bahwa pengawasan yang kasar dikaitkan dengan peningkatan tekanan psikologis dan ketidakpuasan kerja. Selanjutnya, Keashly *et al.* (1994) menekankan bahwa kekerasan non-fisik sering terjadi dan individu yang mengalami lebih banyak pelanggaran pengawasan merasa kurang puas dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian, penelitian ini merumuskan hipotesis kedua (H2) sebagai berikut:

H2: Pengawasan yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Beberapa studi membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaan mereka (Howell & Hall-Merenda, 1999; Judge & Piccol, 2004; Ng, 2017). Sebagai contoh, Judge *et al.* (2004) dan Lowe *et al.* (1996) menemukan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan dan prestasi kerja mereka. Alonderiene dan Majauskaite (2016) mengungkapkan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, yaitu gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dengan signifikansi tertinggi terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, Braun *et al.* (2013) dan Mickson dan Anlesinya (2019) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari uraian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis ketiga (H3) sebagai berikut:

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan keduanya merupakan pendorong keberlanjutan organisasi (Lee *et al.*, 2019; Meyerding, 2019). Kreativitas mengacu pada penciptaan ide, sedangkan inovasi adalah implementasi ide. Dengan demikian, kreativitas dianggap sebagai langkah pertama dalam inovasi (Cummings & Oldham, 1997). Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai perasaan positif berdasarkan penilaian pengalaman kerja seseorang. Shipton *et al.* (2006) mengusulkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi inovasi organisasi. Hal itu dapat diartikan bahwa ketika karyawan merasa nyaman di tempat kerja, peluang untuk memiliki harapan dan keyakinan yang lebih positif mungkin lebih tinggi, yang mengarah pada hasil yang bermanfaat seperti kinerja dan inovasi yang lebih baik (Staw *et al.*, 1994). Karena kreativitas merupakan elemen penting dalam inovasi, beberapa penelitian yang telah disebutkan maupun penelitian lainnya menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja karyawan dan kreativitas karyawan (Akehurst *et al.*, 2009; Nerkar *et al.*, 1996). Selain itu, perasaan positif karyawan tentang pekerjaan mereka mendorong peningkatan motivasi intrinsik yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan (Oishi *et al.*, 1999). Dengan demikian, penelitian ini merumuskan hipotesis keempat (H4) sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Penelitian Shin dan Zhou (2003) serta Jaussi dan Dionne (2003) dalam Sokol *et al.* (2015) mengungkapkan kepemimpinan transformasional dapat menumbuhkan kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional berkaitan erat dengan determinan lain yang bekerja untuk membangun tempat kerja yang kreatif, seperti visi yang jelas, memberikan dorongan, kemandirian, tantangan, dan promosi inovasi (Elkins & Keller, 2003). Sifat stimulasi intelektual pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir dengan cara yang baru untuk menemukan solusi (Bass & Avolio, 1995; Sosik *et al.*, 1997). Ciri-ciri perilaku pemimpin dapat membangkitkan kreativitas karyawan, dan pada akhirnya memotivasi pengikut secara intrinsik yang menjadi sumber utama untuk meningkatkan kreativitas (Tierney *et al.*, 1999). Dari uraian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis kelima (H5) sebagai berikut:

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Beberapa peneliti, seperti Wang *et al.* (2017) dan Lee *et al.* (2013) menunjukkan bahwa karakteristik manajemen, seperti kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar dapat mempengaruhi kreativitas karyawan. Kondisi tersebut diasumsikan bahwa kepuasan kerja karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan antara karakteristik manajemen, seperti kerendahan hati pemimpin, pengawasan yang kasar, dan kreativitas karyawan. Dengan kata lain, pemimpin yang etis dan berorientasi pada keberlanjutan akan menunjukkan pandangan realistis tentang diri mereka sendiri, terbuka terhadap ide orang lain, dan mengakui kontribusi dan kemampuan orang lain lebih mungkin mengarahkan karyawan untuk memiliki perasaan maupun sikap positif tentang pekerjaan mereka (Owens *et al.*, 2013). Sebaliknya, ketika pemimpin kasar dan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan atas usaha dan upaya mereka, karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Akibatnya, tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah menyebabkan keengganan individu untuk menghasilkan ide-ide yang unik dan berguna, serta dapat membantu pengembangan keberlanjutan dalam organisasi atau perusahaan (Isen *et al.*, 1978). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Sofyan *et al.*, (2022) pada Kementerian Kelautan dan Perikanan di DKI Jakarta dan Miao *et al.* (2020) pada beberapa perusahaan manufaktur di Korea Selatan menemukan cukup bukti adanya peran mediasi kepuasan kerja karyawan dalam pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili dimensi kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar terhadap kreativitas karyawan. Dari uraian tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis keenam (H6) dan ketujuh (H7) sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kerendahan hati pemimpin terhadap kreativitas karyawan.

H7: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh pengawasan yang kasar terhadap kreativitas karyawan.

Penelitian Hardono dan Setiawan (2021) yang mengutip Bai *et al.* (2016), Fikri *et al.* (2021), Jiang *et al.* (2014), Kark *et al.* (2018), dan Khalili (2016) tidak menyebutkan mengenai kepuasan kerja karyawan, tetapi mereka menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan. Selanjutnya, Shafi *et al.* (2020) menyebutkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan dimediasi oleh motivasi intrinsik. Berdasarkan kutipan dari studi Hirschfeld (2000) mengenai kepuasan kerja intrinsik, yaitu kepuasan kerja yang berasal dari perasaan individu tentang karakteristik tugas pada pekerjaan itu sendiri, maka hal itu diasumsikan bahwa kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas karyawan. Dari pemahaman tersebut, penelitian ini merumuskan hipotesis kedelapan (H8) sebagai berikut:

H8: Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deduktif dengan metode kuantitatif dan pendekatan asosiatif-kausal. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas karakteristik manajemen yang diwakili dengan dimensi kerendahan hati pemimpin (X1) dan pengawasan yang kasar (X2), serta kepemimpinan transformasional (X3), kepuasan kerja karyawan (Z) sebagai variabel *intervening*, dan kreativitas karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner secara *online*. Kuesioner disebarikan melalui *google form*. Pengukuran atas variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yang sama dengan skor 1-4, yaitu skor 1 dimaknai sangat tidak setuju hingga skor 4 diartikan sangat setuju.

Operasionalisasi variabel kerendahan hati pemimpin diadopsi dari Owens *et al.* (2013) yang terdiri atas sembilan butir pernyataan dan dibagi sama rata ke dalam tiga dimensi; pengawasan yang kasar diadopsi dari Tepper (2000) yang terdiri atas 15 butir pernyataan; kepemimpinan transformasional diadopsi dari Avolio *et al.* (1999) yang terdiri atas 20 butir pernyataan dan dibagi menjadi tiga dimensi; kepuasan kerja karyawan diadopsi dari Morris dan Venkatesh (2010) yang terdiri atas tiga butir pernyataan, dan kreativitas karyawan diadopsi dari Ganesan dan Weitz (1996) yang terdiri atas lima butir pernyataan. Dengan demikian, total pernyataan di dalam kuesioner untuk mengukur kelima variabel terdiri atas 52 (lima puluh dua) butir pernyataan.

Populasi penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor perbankan di Indonesia. Penelitian ini menerapkan teknik *purposive sampling* dengan kriteria penentuan responden terpilih adalah mereka yang berusia lebih dari 18 tahun dan merupakan karyawan perbankan yang bekerja di dalam lingkup *back-office*, seperti staf administratif atau manajerial, serta mempunyai pengalaman kerja minimal dua tahun. Penelitian ini dilakukan pada bulan Juni–Juli 2022 dengan jumlah sampel minimum sebanyak lima kali jumlah indikator mengikuti rumus Hair *et al.* (2018), yaitu 260 responden (5 x 52 butir indikator).

Mengikuti saran MacCallum (1986) untuk menganalisis model pengukuran sebelum membangun model struktural, *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dilakukan untuk menguji indikator secara keseluruhan dengan melihat nilai Kaiser-Meyer-Olkin

Measure of Sampling (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan nilai MSA pada *Anti-image Correlation* yang dapat diterima harus bernilai $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2018), sedangkan reliabilitas untuk setiap indikator diuji dengan syarat *reliable*, apabila nilai *Cronbach's Alpha* (CA) $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 2018). Selanjutnya, untuk mendeteksi adanya masalah *Common Method Bias* (CMB), studi ini melakukan *Full Collinearity Test* dalam berbagai kombinasi hubungan antarvariabel laten, yaitu model dianggap bebas masalah CMB apabila seluruh nilai VIF $\leq 3,30$ (Kock, 2015).

Tabel 1. Hasil Analisis CFA

| Nama | Variabel Dimensi | Butir | MSA | KMO & Bartlett's Test | Cronbach's Alpha |
|----------------------------------|---|-------|-------|--------------------------|---------------------|
| Kerendahan Hati Pemimpin | Kemauan untuk melihat diri sendiri secara akurat | SH1 | 0,808 | 0,705 | 0,848 |
| | | SH2 | | | |
| | | SH3 | | | |
| | Menghargai kekuatan orang lain | SH4 | 0,685 | | |
| | | SH5 | | | |
| | | SH6 | | | |
| | Mau diajari | SH7 | 0,659 | | |
| | | SH8 | | | |
| | | SH9 | | | |
| Kepemimpinan Transformasional | Pengaruh ideal dan motivasi inspirasi | TL1 | 0,765 | 0,752 | 0,819 |
| | | TL2 | | | |
| | | TL3 | | | |
| | | TL4 | | | |
| | | TL5 | | | |
| | | TL6 | | | |
| | Stimulasi intelektual | TL7 | 0,825 | | |
| | | TL8 | | | |
| | | TL9 | | | |
| | | TL10 | | | |
| | | TL11 | | | |
| | | TL12 | | | |
| Pertimbangan individual | TL13 | 0,685 | | | |
| | TL14 | | | | |
| | TL15 | | | | |
| Kepuasan Kerja | | TL16 | 0,593 | 0,639 | 0,786 |
| | | JS2 | | | |
| | | JS3 | | | |
| Kreativitas Karyawan | | EC1 | 0,847 | 0,898 | |
| | | EC2 | | | |
| | | EC3 | | | |
| | | EC4 | | | |
| | | EC5 | | | |

Sumber: Hasil pengolahan data (2022).

Pada langkah berikutnya, metode PLS-SEM digunakan sebagai alat inferensi penelitian. Secara umum, metode analisis PLS-SEM dibagi menjadi dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran dan evaluasi model struktural. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas atas seluruh manifest variabel laten. Untuk uji validitas konvergen, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus bernilai $>0,50$ (Fornell & Larcker, 1981), sedangkan untuk uji validitas diskriminan dilakukan pengujian dengan metode Fornell dan Larcker (1981) yang mana metode ini menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari setiap variabel

harus melebihi nilai akar kuadrat antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya (Hu & Bentler, 1999). Pada uji reliabilitas, nilai *Composite Reliabilities* (CR) dan CA harus bernilai >0,70 (Fornell & Larcker, 1981). Tahap terakhir dilakukan evaluasi model struktural dengan pengujian parsial atas setiap hipotesis dengan uji-t dan memvalidasi kesesuaian model dengan ketentuan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) harus bernilai <0,10, nilai *Chi-Square* harus bernilai >0,05 dan nilai NFI (*Normed Fit Index*) harus bernilai <0,90 (Ghozali & Latan, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis CFA pada jawaban dari 35 responden awal atas seluruh indikator penelitian yang ditampilkan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang digunakan memiliki nilai KMO $\geq 0,50$, MSA $\geq 0,50$, dan *Cronbach's Alpha* $\geq 0,60$. Dengan demikian, seluruh konstruk yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur secara tepat apa yang seharusnya diukur dan dapat dipercaya, sehingga instrumen tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur seluruh sampel yang dibutuhkan. Hasil uji CFA secara lengkap ditampilkan pada Tabel 1.

Karakteristik dari 260 responden yang valid menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (51,2%). Selain itu, mayoritas responden menyatakan memiliki pengalaman bekerja selama 11–15 tahun (29,2%). Rentang usia mayoritas responden berada pada kisaran 18–26 tahun (33,5%), S1 merupakan gelar pendidikan terakhir tertinggi yang dimiliki (63,5%), dan mayoritas responden berdomisili di Pulau Jawa (37,3%). Rangkuman karakteristik demografi responden ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Tabulasi Karakteristik Responden (n=260)

| Keterangan | | Jumlah | % | Keterangan | | Jumlah | % | |
|------------------|-----------------|--------|-------|------------|----------|------------|-------|-------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki | 127 | 48,80 | Pendidikan | SMA/SMK | 12 | 4,60 | |
| | Perempuan | 133 | 51,20 | | D3 | 35 | 14,40 | |
| Pengalaman Kerja | 2-5 tahun | 61 | 23,50 | | S1 | 165 | 63,50 | |
| | 6-10 tahun | 74 | 28,50 | | S2 | 48 | 18,50 | |
| | 11-15 tahun | 76 | 29,20 | | Domisili | Jawa | 97 | 37,30 |
| | ≥ 16 tahun | 49 | 18,80 | | | Kalimantan | 57 | 21,90 |
| Usia | 18-26 tahun | 87 | 33,50 | Sulawesi | | 29 | 11,20 | |
| | 27-35 tahun | 69 | 26,50 | Sumatera | | 51 | 19,60 | |
| | 36-44 tahun | 58 | 22,30 | Papua | | 25 | 9,60 | |
| | ≥ 45 tahun | 46 | 17,70 | Lainnya | 1 | 0,40 | | |

Sumber: Hasil pengolahan data (2022).

Full Collinearity Test atas seluruh kombinasi yang mungkin dari variabel laten yang digunakan dalam model ini dilakukan dengan menetapkan salah satu variabel laten menjadi variabel terikat, sedangkan variabel laten lainnya ditetapkan sebagai variabel bebas. Dengan lima variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini, maka terdapat lima model yang perlu dievaluasi. Model 1 menetapkan X1 sebagai variabel terikat, Model 2 menetapkan X2 sebagai variabel terikat, dan seterusnya. Hasil *Full Collinearity Test* yang ditampilkan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai VIF dari seluruh model yang dievaluasi kurang dari ambang kritis 3,30 yang berarti tidak ada indikasi untuk mencurigai terjadinya masalah CMB pada data yang digunakan.

Tabel 3. Collinearity Statistics (VIF)

| Variabel | Model 1 X1 | Model 2 X2 | Model 3 X3 | Model 4 Z | Model 5 Y |
|----------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| X1 | - | 1,312 | 1,311 | 1,312 | 1,139 |
| X2 | 1,215 | - | 1,200 | 1,204 | 1,134 |
| X3 | 1,237 | 1,223 | - | 1,228 | 1,135 |
| Z | 1,832 | 1,815 | 1,818 | - | 1,330 |
| Y | 2,123 | 2,284 | 2,243 | 1,776 | - |

Sumber: Hasil pengolahan data (2022)

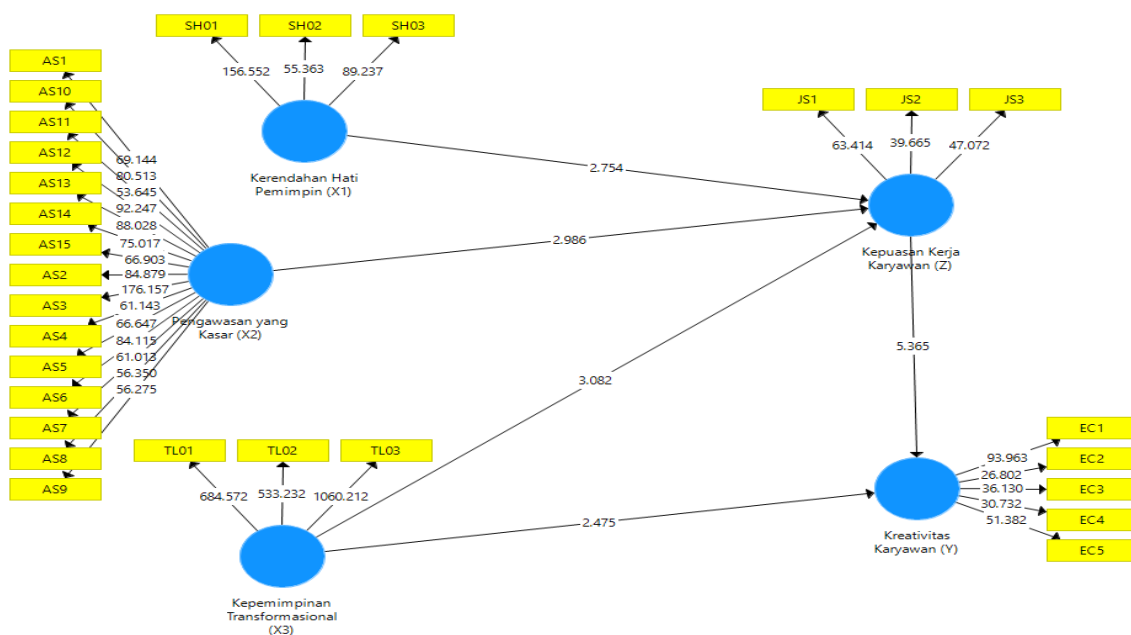
Dalam evaluasi model pengukuran, seluruh konstruk memiliki nilai AVE >0,50, nilai CR dan CA >0,70 dan nilai akar kuadrat AVE dari X1 (0,984), X2 (0,960), X3 (0,996), Z (0,951), dan Y (0,943) lebih besar dari nilai korelasi masing-masing variabel laten dengan variabel laten lainnya. Berdasarkan hasil-hasil tersebut, seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, serta dapat digunakan untuk melakukan estimasi model struktural. Rangkuman evaluasi model pengukuran disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Evaluasi Model Pengukuran

| Variabel | Butir | Loading | AVE | CA | CR |
|-------------------------------|-------|---------|-------|-------|-------|
| Kerendahan Hati Pemimpin | SH1 | 0,981 | 0,940 | 0,968 | 0,979 |
| | SH2 | 0,956 | | | |
| | SH3 | 0,972 | | | |
| Pengawasan yang Kasar | AS1 | 0,923 | 0,851 | 0,987 | 0,988 |
| | AS2 | 0,942 | | | |
| | AS3 | 0,970 | | | |
| | AS4 | 0,906 | | | |
| | AS5 | 0,913 | | | |
| | AS6 | 0,938 | | | |
| | AS7 | 0,905 | | | |
| | AS8 | 0,907 | | | |
| | AS9 | 0,894 | | | |
| | AS10 | 0,928 | | | |
| | AS11 | 0,899 | | | |
| | AS12 | 0,934 | | | |
| | AS13 | 0,939 | | | |
| | AS14 | 0,923 | | | |
| | AS15 | 0,912 | | | |
| Kepemimpinan Transformasional | TL1 | 0,993 | 0,986 | 0,993 | 0,995 |
| | TL2 | 0,992 | | | |
| | TL3 | 0,995 | | | |
| Kepuasan Kerja | JS1 | 0,906 | 0,819 | 0,890 | 0,931 |
| | JS2 | 0,887 | | | |
| | JS3 | 0,920 | | | |
| Kreativitas Karyawan | EC1 | 0,954 | 0,790 | 0,933 | 0,949 |
| | EC2 | 0,836 | | | |
| | EC3 | 0,879 | | | |
| | EC4 | 0,873 | | | |
| | EC5 | 0,897 | | | |

Sumber: Hasil pengolahan data (2022).

Selanjutnya, evaluasi model struktural memperoleh hasil pengujian *Goodness Fit Model* dengan nilai SRMR sebesar 0,053 (<0,10), *Chi-Square* sebesar 6142,374 (>0,05), dan NFI sebesar 0,633 (<0,90), maka model struktural dalam penelitian ini sesuai kriteria *good fit*. Diagram jalur dari estimasi model struktural ditunjukkan pada Gambar 2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat diterima, karena memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari nilai t-tabel pada $\alpha=5\%$ (1,96). Penelitian ini membuktikan adanya beberapa peran mediasi. *Pertama*, variabel Z berhasil memediasi hubungan antara X1 dengan Y (t-value = 2,089 >1,96). *Kedua*, variabel Z berhasil memediasi hubungan antara X2 dengan Y (t-value = 2,282 >1,96). *Ketiga*, Z juga berhasil memediasi hubungan antara X3 dengan Y (t-value = 2,597 >1,96). Hasil lengkap pengujian hipotesis ditunjukkan pada Tabel 5.



Gambar 2. Diagram Jalur (nilai t-hitung)

Tabel 5. Uji Hipotesis Penelitian (t-tabel=1,96)

| Hipotesis | Koefisien | t-hitung | Keterangan |
|---------------|-----------|----------|--------------------------|
| H1 X1 → Z | 0,207 | 2,754 | Data mendukung hipotesis |
| H2 X2 → Z | -0,248 | 2,986 | Data mendukung hipotesis |
| H3 X3 → Z | 0,257 | 3,082 | Data mendukung hipotesis |
| H4 Z → Y | 0,542 | 5,365 | Data mendukung hipotesis |
| H5 X3 → Y | 0,236 | 2,475 | Data mendukung hipotesis |
| H6 X1 → Z → Y | 0,112 | 2,089 | Data mendukung hipotesis |
| H7 X2 → Z → Y | -0,135 | 2,282 | Data mendukung hipotesis |
| H8 X3 → Z → Y | 0,139 | 2,597 | Data mendukung hipotesis |

Sumber: Hasil pengolahan data (2022).

Pada uji terakhir, analisis koefisien determinasi (R^2) pada model struktural ditemukan hasil sebagaimana diuraikan berikut ini. *Pertama*, variabel Z dipengaruhi oleh variabel X1, X2, dan X3 dengan nilai R^2 sebesar 0,220 yang berarti 22% variasi pada Z

dapat dijelaskan oleh variabel X1, X2, dan X3, sedangkan 78% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian ini. *Kedua*, variabel Y dipengaruhi oleh X1, X2, X3, dan Z dengan dengan nilai R² sebesar 0,429 yang berarti 42,9% variasi pada Y dapat dijelaskan oleh variabel X1, X2, X3, dan Z, sedangkan 57,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan

Penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan. *Pertama*, kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mau melihat dirinya secara akurat serta menghargai kemampuan dan kontribusi orang lain dapat memicu munculnya perasaan positif dari bawahan atas pekerjaan mereka. Temuan ini didukung oleh studi Fullan (2002) yang mengungkapkan bahwa pemimpin yang mencapai keberlanjutan dalam organisasi mereka bukanlah orang yang berkinerja tinggi melainkan orang yang rendah hati. Selain itu, Owens *et al.* (2013) juga mengungkapkan bahwa pemimpin yang rendah hati dapat membantu karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya, pernyataan Owens dan Hekman (2012) mengungkapkan bahwa kerendahan hati dianggap sebagai karakteristik penting pemimpin yang diperlukan untuk mencapai tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan organisasi. Temuan ini juga didukung oleh penelitian Sofyan *et al.* (2022), Miao *et al.* (2020), Christie (2019), Morris *et al.* (2005), dan Fullan (2002) yang menemukan bahwa kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kedua, pengawasan yang kasar berpengaruh negatif atas kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan pengawasan yang kasar akan menyebabkan timbulnya perasaan negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga kondisi tersebut mengakibatkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka. Pernyataan tersebut didukung oleh Tepper *et al.* (2004) yang mengemukakan bahwa pengawasan yang kasar menyebabkan sikap negatif pada bawahan dan mengakibatkan berkurangnya kepuasan kerja. Bies dan Tripp (1998) serta Aquino *et al.* (1997) juga mengungkapkan bahwa pengawasan yang kasar dapat mengurangi rasa keadilan yang membatasi kepuasan kerja, sehingga hal itu berpotensi menjadi alasan bagi karyawan untuk tidak menyukai pekerjaan mereka. Temuan ini juga ditunjukkan pada penelitian lain yang dilakukan oleh Sofyan *et al.* (2022), Miao *et al.* (2020), Richman *et al.* (1992), dan Sheehan *et al.* (1990).

Ketiga, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Salah satu karakteristik pada gaya kepemimpinan transformasional adalah mempercayai orang lain, sehingga karakteristik tersebut dapat membantu karyawan mempunyai rasa positif terhadap pekerjaan mereka. Hal ini didukung oleh penelitian Davis dan Nestrom (1985) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah sejauh mana harapan sesuai dengan pencapaian. Selanjutnya, temuan ini juga ditemukan pada beberapa penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Mickson & Anlesinya, 2019; Braun *et al.*, 2013).

Keempat, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif atas kreativitas karyawan, karena kepuasan terhadap pekerjaan dapat membantu memicu mereka untuk mencoba bereksperimen dan mengembangkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil ini juga didukung oleh pernyataan Shipton *et al.* (2006) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi inovasi. Selanjutnya, ketika karyawan me-

rasa nyaman dengan lingkungan pekerjaan dan peluang untuk harapan dan keyakinan yang positif, maka mereka akan berinovasi lebih baik (Staw *et al.*, 1994). Temuan ini juga dijumpai pada beberapa penelitian lainnya, seperti Akehurst *et al.* (2009), Isen dan Baron (1991), serta Nerkar *et al.* (1996) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Kelima, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, karena kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk terus mengasah kemampuan dan memiliki sifat pemberani yang didukung oleh Kasimoğlu dan Ammari (2020) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dirancang untuk menjadi alat untuk mengelola dan memotivasi karyawan, dan Rubin *et al.* (2005) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah fokus pengikut mereka dari sekedar pemenuhan kepentingan pribadi yang instan menjadi visi kolektif, serta menginspirasi karyawan untuk melampaui tanggung jawab atau tugas mereka. Selain itu, sifat stimulasi intelektual yang melekat pada kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawan berpikir dengan cara baru untuk menemukan solusi (Bass & Avolio, 1995; Sosik *et al.*, 1997). Temuan ini juga ditemukan pada penelitian Shin dan Zhou (2003), serta Jaussi dan Dionne (2003) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kreativitas karyawan.

Keenam, kepuasan kerja karyawan berhasil memediasi pengaruh kerendahan hati pemimpin terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dikarenakan pemimpin yang menunjukkan pandangan realistis tentang diri mereka sendiri, terbuka terhadap ide orang lain, serta mengakui kontribusi dan kemampuan orang lain dapat mengarahkan karyawan untuk memiliki perasaan maupun sikap positif tentang pekerjaan mereka (Owens *et al.*, 2013), sehingga kondisi tersebut dapat menghasilkan ide-ide yang unik dan berguna dan dapat membantu pengembangan keberlanjutan dalam organisasi atau perusahaan. Temuan ini juga ditemukan pada beberapa penelitian sebelumnya yang mengungkapkan adanya hubungan pengaruh mediasi kepuasan kerja karyawan terhadap kerendahan hati pemimpin dan kreativitas karyawan (Sofyan *et al.*, 2022; Miao *et al.*, 2020; dan Wang *et al.*, 2017).

Ketujuh, kepuasan kerja karyawan berhasil memediasi pengaruh pengawasan yang kasar terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dikarenakan ketika pemimpin kasar dan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan atas usaha dan upaya mereka, karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, sehingga hal itu menyebabkan kepuasan kerja karyawan yang lebih rendah dan keengganan individu untuk menghasilkan ide-ide yang unik dan berguna yang dapat membantu pengembangan keberlanjutan dalam organisasi atau perusahaan (Isen *et al.*, 1978). Temuan ini juga dijumpai pada beberapa hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan adanya hubungan pengaruh mediasi kepuasan kerja karyawan terhadap pengawasan yang kasar dan kreativitas karyawan (Sofyan *et al.*, 2022; Miao *et al.*, 2020; Lee *et al.*, 2013).

Terakhir, kepuasan kerja karyawan berhasil memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan. Hal ini dapat dijelaskan oleh pernyataan Oishi *et al.* (1999) yang mengungkapkan bahwa perasaan positif karyawan tentang pekerjaan mereka dapat mendorong peningkatan motivasi intrinsik yang dapat meningkatkan kreativitas karyawan. Selain itu, Tierney *et al.* (1999) juga mengungkapkan bahwa karakteristik perilaku pemimpin dapat membangkitkan motivasi intrinsik yang

mendorong kreativitas karyawan. Hasil tersebut didukung oleh studi Hirschfeld (2000) yang mengungkapkan kepuasan kerja intrinsik. Hasil tersebut juga dikarenakan adanya pengaruh langsung yang bersifat positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan (Braun *et al.*, 2013; Mickson & Anlesinya, 2019) dan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan (Jaussi & Dionne, 2003; Shin & Zhou, 2003; Sokol *et al.*, 2015).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, maka kerendahan hati pemimpin berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, pengawasan yang kasar berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja mereka. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Selain itu, kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kerendahan hati pemimpin, pengawasan yang kasar, dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, karakteristik manajemen dan gaya kepemimpinan terbukti sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kreativitas mereka. Pada era teknologi 4.0 yang bercirikan perkembangan teknologi yang sangat cepat, kreativitas karyawan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan inovasi dan menjaga keberlanjutan organisasi.

Dalam penelitian ini, beberapa ketidaksempurnaan masih memungkinkan untuk diperbaiki, seperti cakupan pengalaman kerja yang tidak mencapai jangka waktu minimal tiga tahun atau berstatus sebagai karyawan tetap, sehingga data yang dihasilkan mungkin belum bisa menghasilkan hasil yang akurat dan maksimal, karena karakteristik tiap individu dapat berubah dipengaruhi oleh situasi dan kondisi setiap organisasi atau perusahaan. Selain itu, koefisien determinasi yang cukup rendah pada model penelitian ini mengindikasikan masih banyaknya variabel potensial lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kreativitas karyawan selain kerendahan hati pemimpin, pengawasan yang kasar, dan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lainnya seperti kompensasi pegawai, kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*), atau efek perusakan sosial (*social undermining*) agar dapat meningkatkan kemampuan prediksi model menjadi lebih akurat. Penelitian selanjutnya di masa mendatang dapat mempertimbangkan untuk mengimplementasikan langkah pencegahan atas masalah *common method bias* dalam desain dan teknis pelaksanaan angket dan menggunakan teknik analisis yang lebih baik, misalnya *partial correlation procedure*, *unmeasured latent factor*, dan sebagainya (Podsakoff *et al.*, 2003). Lebih lanjut, penelitian berikutnya juga dapat mempertimbangkan untuk menggunakan metode inferensi yang lain guna mengeksplorasi data secara lebih baik, seperti menggunakan teknik SEM dengan basis kovarian.

Penelitian ini memiliki beberapa implikasi. *Pertama*, penelitian ini berkontribusi menambah khazanah literatur manajemen SDM dengan menyajikan bukti empiris tentang peran kepuasan kerja karyawan yang mampu memediasi pengaruh karakteristik manajemen yang diwakili oleh dimensi kerendahan hati pemimpin dan pengawasan yang kasar, serta gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas karyawan, khususnya dalam industri perbankan di Indonesia. Dengan demikian, temuan ini dapat

memperluas pengetahuan mengenai determinan kreativitas karyawan. *Kedua*, sehubungan dengan pentingnya kreativitas karyawan sebagai salah satu kunci dalam pengembangan budaya inovasi di dalam organisasi, maka perusahaan perlu memperhatikan dan mendorong tumbuhnya karakteristik manajemen dan gaya kepemimpinan yang tepat. Berkaca pada hasil studi ini, organisasi perlu mendorong pengembangan karakter manajemen yang berlandaskan pada kerendahan hati dan menjauhi cara-cara pengawasan yang kasar, serta mampu mendorong tumbuhnya gaya kepemimpinan transformasional dalam setiap tingkatan manajemen. Hal ini dapat dilakukan secara langsung melalui pemberian pelatihan khusus atau memasukkan aspek-aspek tersebut ke dalam materi pelatihan kepemimpinan di dalam organisasi atau secara tidak langsung memasukkan aspek-aspek tersebut sebagai salah satu pertimbangan dalam perekrutan eksternal organisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Akehurst, G., Comeche, J. M., & Galindo, M. A. (2009). Job satisfaction and commitment in the entrepreneurial SME. *Small Business Economics*, 32(3), 277–289. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9116-z>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T. M. (1998). A model of creativity and innovation in organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Angelina, F. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Hotel Zoom Jemursari Surabaya. *Agora*, 6(2), 1–7.
- Aquino, K., Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Hom, P. W. (1997). Integrating justice constructs into the turnover process: A test of a referent cognitions model. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1208–1227. <https://doi.org/10.2307/256933>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11, 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal*

- of Business Research*, 69(9), 3240–3250.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.025>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor leadership questionnaire. Redwood City, CA: *Mind Garden*.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). Revenge in Organizations: The Good, the Bad, and the Ugly. In *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*. (pp. 49–67). Elsevier Science/JAI Press.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Zahir Publishing.
- Cahyono, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di RSUD Dr Saiful Anwar. *Magister Manajemen*, 1–90.
- Christie, B. C. (2019). *Humility, Trust, And Satisfaction Examining The Salesperson/Sales Manager Relationship*. Baylor University.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38. <https://doi.org/10.2307/41165920>
- Davis, K., & Nestrom, J. . (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York, NY, 109.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 587–606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604.
[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00084-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00084-X)
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630. <https://doi.org/10.2307/30040653>
- Fikri, M. A. A., Asbari, M., Hutagalung, D., Amri, L. H. A., & Novitasari, D. (2021). Quo Vadis Motivasi Intrinsik Pegawai: Peran Strategis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4025–4040. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1397>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII(February), 39–50.
- Fullan, M. (2002). Principals as Leaders in a Culture of Change. *Educational Leadership*, 59, 16–21.

- Ganesan, S., & Weitz, B. A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31–56. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90004-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90004-4)
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 : Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81. <https://doi.org/10.2307/2392855>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hardono, S. A., & Setiawan, R. (2021). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Creativity Melalui Knowledge Sharing Dan Intrinsic Motivation Pada Stasiun Pengisian Dan Pengangkutan Bulk Elpiji Kabupaten Pasuruan. *Agora*, 9(2), 1–14.
- Herzberg, F., Bernard, M., & Snyderman, B. (1959). The Motivation to Work. In *Wiley: New York, NY, USA*.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revise the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. <https://doi.org/10.1177/00131640021970493>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hollenbeck, J. R. (1989). Control Theory and the Perception of Work Environments: The Effects of Focus of Attention on. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(3), 406–430.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 680–694. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Indomedia Pustaka.
- Isen, A. M., Shalke, T. E., Clark, M., & Karp, L. (1978). Affect, accessibility of material in memory, and behavior: A cognitive loop? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(1), 1–12. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.1>
- Iswandi, A. (2021). Analisis Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Melalui Reward System (Artikel Studi Manajemen Sumber Daya Manusia). *JIHHP Jurnal Ilmu Hukum Humaniora Dan Politik*, 1(3), 280–288.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14(4–5), 475–498. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00048-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00048-1)

- Jiang, W., Gu, Q., & Wang, G. G. (2014). To Guide or to Divide: The Dual-Side Effects of Transformational Leadership on Team Innovation. *Journal of Business and Psychology*, 30(4), 677–691. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9395-0>
- Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124–143. <https://doi.org/10.1190/segam2013-0137.1>
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186–224. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>
- Kasimoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475–498. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2019-0153>
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9(4), 341–357. <https://doi.org/10.1891/0886-6708.9.4.341>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 1–25.
- Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of E-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Lee, J., Kim, S., Lee, J., & Moon, S. (2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/su11082305>
- Lee, S., Yun, S., & Srivastava, A. (2013). Evidence for a curvilinear relationship between abusive supervision and creativity in South Korea. *Leadership Quarterly*, 24(5), 724–731. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.002>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Nagaraj Sivasubramaniam. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literatur. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. <https://doi.org/10.1159/000149892>
- MacCallum, R. (1986). Specification searches in covariance structure modeling. *Psychological Bulletin*, 100(1), 107–120. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.100.1.107>

- Meyerding, S. G. H. (2019). Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of young professionals in German horticulture. *Acta Horticulturae*, 1242, 593–600. <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2019.1242.87>
- Miao, S., Komil ugli Fayzullaev, A., & Dedahanov, A. T. (2020). Management Characteristics as Determinants of Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948. <https://doi.org/10.3390/su12051948>
- Mickson, M. K., & Anlesinya, A. (2019). Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/ijpl-03-2019-0007>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: Understanding the Role of Enterprise Resource Planning System Implementation. *Management Information Systems Research Center*, 34(1), 143–161.
- Nerkar, A. A., McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1996). Three facets of satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 167–188. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(96)00002-X)
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28(3), 385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., & Suh, E. M. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990. <https://doi.org/10.1177/01461672992511006>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Priyono, P., & Marnis, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. L. (1992). Mental Health Consequences and Correlates of Reported Medical Student Abuse. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 267(5), 692–694. <https://doi.org/10.1001/jama.1992.03480050096032>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within the effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803926>

- Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 141–157.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.01.008>
- Salinero, S. F., Abal, Y. N., & Topa, G. (2019). On the relationship between perceived conflict and interactional justice influenced by job satisfaction and group identity. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su11247195>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: The moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176.
<https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.12.002>
- Sheehan, K. H., Sheehan, D. V., White, K., Leibowitz, A., & Baldwin, D. C. (1990). A Pilot Study of Medical Student ‘Abuse’: Student Perceptions of Mistreatment and Misconduct in Medical School. *JAMA: The Journal of the American Medical Association*, 263(4), 533–537.
<https://doi.org/10.1001/jama.1990.034440040072031>
- Shim, & O’Brien, M. (2002). A hierarchical model of values, leadership, job satisfaction, and commitment: Human resources management implications for the retail industry. *Journal of Marketing Channels*, 10(1), 65–87.
https://doi.org/10.1300/J049v10n01_05
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
<https://doi.org/10.2307/30040662>
- Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(4), 404–430.
<https://doi.org/10.1080/13594320600908153>
- Skansi, D. (2000). Relation Of Managerial Efficiency And Leadership Styles – Empirical Study In Hrvatska Elektroprivreda D.D. *Management*, 5, 51–67.
- Sofyan, J. F., Putri, R. A., & Purnama, S. (2022). Karakteristik Manajemen Sebagai Determinan Kreativitas Karyawan yang di Mediasi Kepuasan Kerja Karyawan : Studi di Kementerian Kelautan dan Perikanan Jakarta. *MBIA*, 21(2), 184–199.
<https://doi.org/10.33557/mbia.v21i2.1909>
- Sokol, A., Gozdek, A., & Figurska, I. (2015). The Importance of Teacher Leadership in Shaping the Creative Attitudes of Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1976–1982. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.569>
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1997). Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 89–101.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.89>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>

- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994). Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace. *Organization Science*, 5(1), 51–71. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.51>
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.455>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Wang, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2017). Understanding How Leader Humility Enhances Employee Creativity: The Roles of Perspective Taking and Cognitive Reappraisal. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 5–31. <https://doi.org/10.1177/0021886316678907>
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95. <https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1068>