

HUBUNGAN ANTARA *EMPOWERING LEADERSHIP*, *CREATIVE SELF EFFICACY* DAN *EMPLOYEE CREATIVITY* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

A.Nuzul

Universitas Negeri Surabaya

a.nuzul@mhs.unesa.ac.id

Abstract

AJB Bumiputera 1912 is the first and old national life insurance company in Indonesia. This insurance company was formed on February 12, 1912, in Magelang, Central Java. Several factors to improve employee performance can be through a leader's leadership style, employee confidence to be creative and creativity of employees. This research uses a quantitative approach. This research was conducted on 35 employees of Financial Consulting AJB Bumiputera 1912 Darmo Satelit branch of Surabaya. This research uses Partial Least Square (PLS) analysis. The purpose of this research is to test and analyze the role of creative self efficacy as an intervening variable between empowering leadership and employee creativity and their impact on employee performance. The result shows that empowering leadership has no effect on employee creativity. Empowering leadership has a positive and significant effect on creative self efficacy. Creative self efficacy has positive and significant effect on Employee creativity. Creative self efficacy interferes with the influence between empowering leadership on employee creativity. Employee creativity has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Empowering leadership, Creative self efficacy, Employee creativity, Employee Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan asuransi di Indonesia terjadi peningkatan dari tahun 2015 ke tahun 2016. Dilaporkan oleh Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) bahwa total klaim dan manfaat yang dibayarkan industri asuransi jiwa nasional meningkat 32,4 persen. AAJI mencatat total klaim dan manfaat yang dibayarkan mencapai Rp 96,5 triliun sepanjang 2016, sedangkan pada tahun 2015 sebesar Rp 72,57 triliun. Peningkatan aset menunjukkan semakin berkembangnya asuransi yang ada di Indonesia (Setiawan, 2016). Posisi aset Bumiputera 1912 sekarang menempati urutan ke empat dengan jumlah aset 28,1 triliun pada tahun 2017. Hal ini menunjukkan bahwa AJB Bumiputera merupakan perusahaan asuransi yang kuat dalam sisi kekayaan maupun pemodal dalam usahanya (Ayoasuransi, 2017)

Sebagai upaya mengembangkan perusahaan agar terus berkembang dan mampu bersaing dengan perusahaan asuransi lainnya, perlunya peningkatan kinerja karyawan dan pemanfaatan potensi sumber daya yang ada. Cara yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan meningkatkan kreativitas karyawan (Firmindari, 2014).

Kreativitas diyakini dapat membangun kemampuan kompetitif organisasi karena kreativitas dibutuhkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan

untuk memperoleh keunggulan bersaing pada peluang-peluang yang ada (Shalle *et al.* 2004). Penelitian yang dilakukan oleh Jaakkola *et al.* (2015) menyatakan bahwa *employee creativity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Waluyo (2009) kreativitas merupakan cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil pemikiran.

Meningkatkan kreativitas karyawan dapat dilakukan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan setiap pemimpin berbeda-beda salah satunya yaitu *empowering leadership*. *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kreativitas (Slatten *et al.*, 2011). *Empowering leadership* merupakan suatu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan secara *independent* (Forrester, 2000). Selain mampu secara langsung mempengaruhi *employee creativity*, *empowering leadership* juga mengakibatkan dampak pada kepercayaan diri untuk bersikap kreatif (Zhang & Zhou, 2014). Bandura dalam Diliello, *et al* (2011) mengemukakan bahwa *creative self efficacy* merupakan penilaian diri pada potensi yang kreatif yaitu keyakinan seseorang dalam hal menciptakan atau mengembangkan ide maupun solusi yang kreatif. *Creative self efficacy* menjadi salah satu variabel yang dapat menumbuhkan rasa kepercayaan karyawan untuk berperilaku kreatif.

Hasilnya jika karyawan sudah mempunyai jiwa kreatif maka akan mampu meningkatkan kinerjanya seperti pendapat dari Lee *et al.* (2012) bahwa *employee creativity* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Peneliti ingin menguji peran *creative self efficacy* sebagai variabel *intervening* antara *empowering leadership* pada *employee creativity* terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian ini adalah karyawan *financial consulting* AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya.

Hal ini sesuai dengan fenomena yang ada di perusahaan selama peneliti melakukan penelitian di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Terdapat beberapa permasalahan yaitu para karyawannya dinilai kurang kreatif dalam hal mencari nasabah baru. Hal tersebut dibuktikan dengan pencapaian target tidak tercapai setiap bulannya. Padahal dari pihak manajemen selalu memberikan arahan dan motivasi agar mereka inisiatif maupun mampu mencoba ide-ide baru dalam mencari nasabah. Kenyataannya para karyawan masih belum mempunyai kreativitas dalam mencari nasabah baru. Hal ini menimbulkan pertanyaan bagi peneliti untuk melakukan pengamatan lebih jauh lagi dan melakukan wawancara secara mendalam mengenai permasalahan ini.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan maka dapat diketahui tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee creativity* pada karyawan *financial consulting* di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *creative self efficacy* pada karyawan *financial consulting* di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *creative self efficacy* terhadap *employee creativity* pada karyawan *financial consulting* di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee creativity* melalui *creative self efficacy* pada karyawan *financial consulting* di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee creativity* terhadap Kinerja karyawan *financial consulting* di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Empowering Leadership

Empowering leadership adalah gaya kepemimpinan yang menargetkan pengikut untuk mengembangkan kontrol diri

mereka sendiri, karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, diarahkan untuk berinovasi sendiri (Liu *et al.* 2003). *Empowering leadership* merupakan pengembangan empat tipologi kepemimpinan diantaranya kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan *empowering leadership* (Pearce *et al.* 2003).

Empowering leadership merupakan suatu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan secara *independent* (Forrester, 2000). Adapun menurut (Zhang & Zhou, 2014) dan (Zhang & Bartol, 2010) dikemukakan jika kepemimpinan yang memberdayakan memungkinkan suatu kondisi yang dialami karyawan bahwa mereka merasa berarti dengan pekerjaannya, selanjutnya memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Empowering leadership melibatkan penyediaan otonomi pengambilan keputusan, mengungkapkan sikap kepercayaan pada kemampuan karyawan bahwa mereka bisa melakukan hal terbaik, dan menghilangkan hambatan terhadap kinerja (Ahearne & Rapp, 2005). Amundsen & Martinsen (2014) menjelaskan bahwa *empowering leadership* merupakan proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, dukungan motivasi, dan dukungan pengembangan dengan bermaksud untuk mempromosikan pengalaman mereka tentang kemandirian, motivasi, dan kemampuan untuk bekerja secara mandiri dalam batas-batas tujuan dan strategi organisasi secara keseluruhan

Beberapa indikator untuk mengukur *Empowering leadership* diantaranya pada penelitian Byun & Kang (2016), Zhang & Zhou (2014), Zhang & Bartol (2010), Roellyanti (2015) yang semuanya hampir menggunakan pengembangan dari Aherne *et al* (2005) yaitu adanya empat dimensi pengukuran. Adapun penelitian lain yaitu Slatten *et al* (2011) menggunakan Babakus dkk (2003) yang tidak disebutkan indikatornya. Peneliti menggunakan indikator dari Amundsen & Martinsen (2014) karena indikator tersebut sudah teruji dalam penelitian Kurnia (2017) yang sama menggunakan indikator dari Amundsen & Martinsen (2014). Selain itu karyawan yang diteliti memiliki kemiripan dalam sisi tugas tanggung jawab yaitu sebagai agen untuk mencari nasabah. Penelitian Kurnia (2017) pada Bank BRI sedangkan penelitian ini di AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Peneliti juga sudah mendapatkan ijin penggunaan indikator dari Amundsen & Martinsen (2014) secara langsung melalui email. Indikator dari Amundsen & Martinsen (2014) diantaranya :

Autonomy support

Diantaranya yaitu Pimpinan memberikan wewenang kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan mendorong karyawan untuk inisiatif dalam pekerjaan. Pimpinan mendorong karyawan untuk fokus terhadap tujuan pekerjaan. Pimpinan memberikan motivasi untuk membangun kepercayaan diri karyawannya. Pimpinan percaya karyawan mampu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Development support

Diantaranya yaitu Pimpinan memberitahukan bagaimana mengatur atau menyusun pekerjaannya. Pimpinan memberitahukan bagaimana dalam merencanakan pekerjaannya. Pimpinan memberitahukan bagaimana cara meningkatkan kinerja. Pimpinan membimbing karyawan bagaimana cara melakukan pekerjaan yang baik.

Creative Self Efficacy

Dikemukakan oleh Tierney & Farmer (2002) bahwa *creative self efficacy* merupakan pengembangan dari *self efficacy* dan *creativity*. *Creative self efficacy* merupakan suatu keyakinan pada kemampuan individu dalam memproduksi hasil yang kreatif. Membentuk kemampuan yang kreatif bisa dilakukan karena kemampuan diri sendiri dan lingkungan. Seseorang yang memiliki *creative self efficacy* akan mampu menghasilkan kreativitas yaitu ide yang asli dan relevan dan berguna bagi organisasi (Oldham and Cummings, 1996) Dijelaskan pada penelitian Bandura dalam (DiLiello & Dawley (2011) bahwa *creative self efficacy* merupakan penilaian diri pada potensi yang kreatif yaitu keyakinan seseorang dalam hal menciptakan atau mengembangkan ide maupun solusi yang kreatif. Pada penjelasan tersebut juga dikatakan besarnya *self efficacy* yang ada pada seseorang akan mampu mengembangkan kompetensi dan keaktifan mereka.

Creative self efficacy ada perbedaan indikator untuk mengukur *creative self efficacy* diantaranya pada penelitian Torrance (2004) dalam Abbott (2010) dan penelitian yang dilakukan Tierney & Farmer (2002). Peneliti memilih untuk menggunakan indikator dari Tierney & Farmer (2002) dikarenakan hampir semua jurnal yang meneliti *creative self efficacy* pasti rujukannya adalah Tierney & Farmer (2002) diantaranya penelitian Zhang & Zhou (2014), Mittal (2015), Kurnia (2017) selain itu Peneliti juga sudah mendapatkan ijin penggunaan indikator dari Tierney & Farmer (2002) secara langsung melalui email. Adapun indikator dari Tierney & Farmer (2002) diantaranya: Karyawan merasa akan menghasilkan ide-ide baru, karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif dan

karyawan berbakat mengembangkan gagasan yang berasal dari orang lain.

Employee Creativity

Menurut Waluyo (2009) kreativitas merupakan cara mengapresiasi diri kita terhadap suatu masalah, dengan menggunakan berbagai cara yang datang secara spontanitas yang merupakan hasil pemikiran kita. Menurut Suharman (2005) kreatifitas merupakan cara untuk menghasilkan gagasan-gagasan baru yang berguna. Oldham and Cummings (1996) menjelaskan bahwa kreativitas sebagai hasil ide, cara memenuhi dua kondisi yang pertama adalah baru atau asli dan yang kedua memiliki potensi untuk dapat digunakan dalam organisasi.

Kreativitas menurut NurGhufron dan Risnawati (2011) yaitu prestasi istimewa dalam menciptakan sesuatu yang baru berdasarkan bahan, informasi, data atau elemen-elemen yang sudah ada menjadi hal yang bermakna dan bermanfaat, menemukan cara-cara pemecahan masalah yang tidak dapat ditemukan oleh kebanyakan orang, ide-ide baru dan melihat adanya berbagai kemungkinan.

Ada beberapa pengukuran untuk mengetahui pengukuran variabel. Ada perbedaan penelitan untuk menentukan indikator diantaranya penelitian (Byun & Kang 2016), Slatten (2015), Zhang & Zhou (2014), Zhang & Bartol (2010) yang menggunakan George & Zhou (2001) dalam Bruce & Scott (2013). Penelitian tersebut tidak menyebutkan indikatornya. Tetapi pendapat lain juga ada yaitu dari penelitian Alisyahbana (2011) menurutnya Kreativitas Karyawan bisa diukur melalui kepekaan, minat konsentrasi, optimisme, bekerjasama, hasrat rasa ingin mendalam dalam berfikir, siap mencoba dan melaksanakan kesabaran. Putri, Mita Andini dan Budiastuti (2011) menggunakan pengukuran keahlian, kemampuan berfikir, kreatif dan motivasi.

Peneliti memilih indikator dari Farmer *et al* (2003) karena dinilai ada hal menarik yaitu ruang lingkup indikator yang saling keterkaitan dengan variabel *Creative self efficacy*. Selain itu, pengukuran variabel Kreativitas Karyawan diatas lebih condong untuk kreativitas secara umum. Sedangkan pengukuran dari Farmer *et al* (2003) lebih khusus pada kreativitas karyawan untuk menghasilkan ide baru dan asli. Peneliti juga sudah mendapatkan ijin penggunaan indikator dari Farmer *et al* (2003) secara langsung melalui email. Adapun indikator dari Farmer *et al* (2003) diantaranya : Karyawan selalu mencoba ide-ide maupun metode baru, karyawan selalu dapat memecahkan setiap masalah, karyawan dapat menghasilkan terobosan yang baru terkait pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil akhir kerja dari proses kerja yang telah dilakukan seorang karyawan dalam periode tertentu, dengan menggunakan ide dan usaha untuk mencapai tujuan kerja perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005) kinerja mempunyai arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Withmore (1997) mengemukakan bahwa kinerja yaitu ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Para ahli lain berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan seseorang tentang penyelesaian beberapa tugas-tugas atas kecakapan, kesempatan dan usahanya yang dilakukan (Hasibuan, 2005). Sedangkan menurut pendapat yang dikemukakan oleh Simamora (2006) bahwa kinerja adalah proses suatu organisasi untuk melakukan evaluasi pelaksanaan kerja individu.

Pengukuran kinerja karyawan dilakukan dengan memilih indikator yang sesuai. Ada beberapa ahli yang mengemukakan tentang indikator kinerja karyawan diantaranya: Alisyahbana (2015), Putri dan Budiastuti (2011), Harris *et al* (2007), Bangun (2012), Mathis, Robert, L (2006), Mangkunegara (2009), Hasibuan (2008). Peneliti menggunakan indikator dari Hasibuan (2008) karena indikator tersebut sudah sering dipakai penelitian terdahulu.

Indikator dari Hasibuan juga sesuai dengan kondisi lapangan yaitu adanya prestasi, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kecakapan dan tanggung jawab yang semuanya sesuai dengan pekerjaan karyawan sebagai agen asuransi. Adapun indikator dari Hasibuan (2008) setelah disesuaikan dengan peneliti dengan menghapus indikator kecakapan diantaranya: Prestasi, adalah hasil kerja secara kuantitas atau kualitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan, prestasi karyawan bisa disebut target dalam mencapai hasil kerjanya. Prestasi dipengaruhi oleh niat karyawan, kemampuan dan penerimaan atas pendelegasian tugas dan peran, kedisiplinan, adalah suatu penilaian dalam memenuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan, kerjasama, adalah kesediaan kerja sama dengan lainnya baik secara horizontal (sesama karyawan) maupun secara vertikal (dengan pimpinan atau bawahan) didalam maupun diluar perusahaan dan tanggungjawab, adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan amanah, pekerjaannya dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

Pengaruh Empowering Leadership terhadap Employee Creativity

Zhang & Bartol (2010) memberikan analisa bahwa

empowering leadership dapat memberi pengaruh fundamental dasar dari kreativitas. Gaya kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pemimpin memberikan motivasi dan *investment* pada karyawan. Pengukuran variabel *empowering leadership* menggunakan 12 item yang tidak disebutkan. Adapun *employee creativity* menggunakan 13 item yang tidak disebutkan.

Zhang & Zhou (2014) menjelaskan untuk meningkatkan kreativitas perlu adanya *empowering leadership*. Pengukuran variabel *empowerig leadership* menggunakan duabelas item salah satunya pemimpin mempunyai kinerja yang sangat tinggi. Sedangkan variabel *employee creativity* menggunakan 13 item salah satunya karyawan berkembang dengan solusi kreatif. Adanya peningkatan kreativitas juga dikarenakan adanya kepercayaan pada atasannya. *Empowering leadership* mempengaruhi karakteristik karyawan tentang sejauh mana karyawan memiliki pengetahuan dan pengalaman terhadap tugas yang relevan.

Dari beberapa teori para ahli dapat diketahui bahwa pemimpin dengan gaya *empowering leadership* akan mampu meningkatkan *employee creativity* hal itu dikarenakan pemimpin selalu memberikan suatu motivasi agar karyawan selalu mempunyai jiwa inisiatif saat bekerja dan memberikan keleluasaan untuk menyalurkan ide-ide barunya.

Pengaruh Empowering Leadership terhadap Creative Self Efficacy

Kurnia (2017) menghasilkan penelitian jika *empowering leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *creatif self efficacy*. Penelitian ini menjelaskan bahwa sebesar 75% *creatif self efficacy* dapat dijelaskan oleh *empowering leadership*. Sisanya dijelaskan variabel lainnya diluar variabel yang diteliti. Pengukuran pada variabel *empowering leadership* menggunakan penelitian Amundsen & Martinsen (2014) yaitu *autonomy support* dan *development support*. Sedangkan pengukuran pada *creative self efficacy* menggunakan penelitian Tierney & Farmer (2002) yaitu karyawan merasa akan menghasilkan ide baru, karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif dan karyawan berbakat mengembangkan gagasan yang berasal dari orang lain.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Zhang and Zhou (2014) juga terdapat variabel *creative self efficacy*. Dikemukakan jika *empowering leadership* akan berhubungan pada *creative self efficacy*. Seorang pemimpin dengan gaya *empowering leadership* akan membuat karyawannya mempunyai sikap aktif dalam menciptakan ide kreatifnya dan percaya diri bahwa dirinya mampu bersikap kreatif. Pengukuran variabel *creative self efficacy* menggunakan 3 item dari Tierney & Farmer

(2002) Beberapa teori tersebut dapat diketahui bahwa *empowering leadership* juga mampu membuat karyawan mempunyai kepercayaan diri untuk bersikap kreatif (*creative self efficacy*). Hal ini karena sikap pemimpin yang selalu memberikan motivasi membuat karyawannya terpacu untuk menghasilkan ide-ide baru yang kreatif. Karyawan akan bisa menyelesaikan masalah yang ada diperusahaan tempat bekerjanya jika adanya kemampuan bersikap kreatif dalam menyelesaikan suatu permasalahan.

Pengaruh Creative Self Efficacy terhadap Employee Creativity

Sebuah studi menemukan bahwa karyawan dengan *creative self efficacy* tinggi lebih mungkin untuk memobilisasi potensi kreatif ke dalam hasil kreatif (Mittal, 2015). Penelitian ini juga mengatakan jika seseorang yang mengembangkan *creative self efficacy* pada gilirannya akan mendorong kreativitas karyawan sesuai hasil kerja yang diinginkan, yang dalam lingkungan bisnis saat ini adalah suatu kebutuhan untuk mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Pengukuran variabel menggunakan 4 item pengembangan dari Tierney & Farmer (2002) salah satunya yaitu seseorang mempunyai kepercayaan diri untuk memecahkan masalah secara kreatif. Sedangkan variabel *employee creativity* menggunakan 6 item pengembangan dari Madjar *et al* (2002) salah satu contoh itemnya yaitu karyawan mencari hal baru untuk ide produk.

Melalui penelitian yang dilakukan oleh Liu *et al* (2016) juga ditemukan bahwa adanya pengaruh antara *intrinsic motivation*, *creative self efficacy*, dan *prosocial motivation* berkontribusi terhadap *creativity*. Secara khusus, menunjukkan bahwa motivasi intrinsik, efikasi diri yang kreatif, dan motivasi prososial masing-masing berfungsi sebagai mekanisme motivasi yang dapat memberikan pengaruh motivasi bagi karyawan untuk berkreasi di tempat kerja. Dikemukakan juga bahwa budaya nasional dapat memainkan peran penting sehingga di negara-negara dengan budayanya yang individualistik ketat, motivasi intrinsik dan efikasi diri yang kreatif lebih positif mempengaruhi kreativitas.

Dari penjelasan teori para ahli tersebut maka dapat diketahui jika *creative self efficacy* dapat meningkatkan *employee creativity*. Karyawan yang dalam dirinya sudah mempunyai keyakinan untuk berperilaku kreatif maka akan menghasilkan sikap yang kreatif.

Empowering Leadership pada Employee Creativity melalui Creative Self Efficacy

Kurnia (2017) menyatakan jika seorang pemimpin dengan gaya *empowering leadership* akan berdampak pada kreativitas karyawan melalui *creative self efficacy* sebagai variabel

mediasi dan *trust* sebagai variabel moderasi. *empowering leadership* mampu menunjukkan pengaruh langsung terhadap *employee creativity* bisa juga melalui *creative self efficacy* terlebih dahulu. Adapun ada juga penelitian lainnya yang menyatakan bahwa *creative self efficacy* mampu memediasi *empowering leadership* dengan *employee creativity* (Zhang & Zhou, 2014). Dimensi variabel *empowering leadership* yaitu menggunakan Amundsen & Martinsen (2014) *autonomy support* dan *development support*. Adapun variabel *employee creativity* menggunakan indikator dari Farmer *et al* (2003) diantaranya karyawan selalu mencoba ide-ide maupun metode baru, karyawan selalu dapat memecahkan masalah dan karyawan dapat menghasilkan sesuatu yang baru terkait pekerjaan. Sedangkan variabel *creative self efficacy* menggunakan indikator Tierney & Farmer (2002) diantaranya karyawan merasa akan menghasilkan ide-ide baru, karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif dan karyawan berbakat mengembangkan gagasan yang berasal dari orang lain.

Apabila karyawan memiliki tingkat *creative self efficacy* maka karyawan lebih memilih aktif dalam kegiatan yang kreatif dengan tetap semangat untuk termotivasi menghasilkan ide-ide baru untuk suatu organisasi. Ketika karyawan memiliki *creative self efficacy*, maka akan mampu meningkatkan kreativitasnya (Tierney & Farmer, 2002)

Dari pendapat para ahli tersebut dapat diketahui jika *creative self efficacy* bisa menjadi variabel intervening baik secara *fully* maupun tidak. Dikatakan secara *fully* saat *empowering leadership* harus melalui *creative self efficacy* untuk dapat mempengaruhi *employee creativity*.

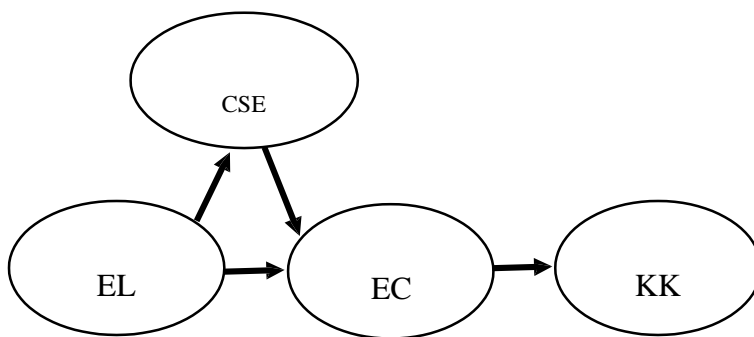
Pengaruh Employee Creativity terhadap Kinerja Karyawan

Dikemukakan oleh Lee *et al* (2012) bahwa *employee creativity* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Kreativitas dalam usaha kolektif dan melibatkan kolaborasi dan interaksi dengan orang lain akan membantu mencapai kinerja lebih baik. Dijelaskan jika Seorang pemimpin harus berkomunikasi dan mendukung tujuan atau peran karyawan agar menjadi kreatif di tempat kerja. Pengukuran variabel pada penelitian ini tidak disebutkan. Jaakkola *et al* (2015) juga menyatakan bahwa *employee creativity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dijelaskan jika manajerial dalam hal pengelolaan pegawai dengan menerapkan pelestarian sumber motivasi dengan maksud untuk meningkatkan kemampuan kreativitas karyawan dan produktivitas karyawannya. Pengukuran variabel *employee creativity* menggunakan 3 item pengembangan Coelho & Augusto (2010). Sedangkan kinerja karyawan menggunakan 3 item pengembangan dari

Harris *et al* (2007).

Adapun Putri dan Budiastuti (2011) menjelaskan bahwa perilaku inovatif dan kreativitas karyawan bisa berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi kreativitas karyawan maka kinerjanya semakin bagus. Indikator variabel kreativitas karyawan yaitu keahlian, kemampuan berpikir kreatif dan motivasi. Kesimpulan dari beberapa pendapat teori ahli yaitu *employee creativity* akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena, orang yang kreatif akan mampu mencari cara bagaimana membuat pekerjaannya bagus, terselesaikan tepat waktu dan berkualitas.

Kerangka konseptual



Sumber: data diolah penulis (2018)

Gambar 1. Kerangka konseptual

Berdasarkan pada teori dan fenomena diatas maka dapat diambil hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Diduga *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*

H2: Diduga *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *creative self efficacy*

H3: Diduga *creative self efficacy* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*.

H4: Diduga *employee creativity* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

H5: Diduga *creative self efficacy* memediasi *Empowering leadership* pada *employee creativity*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Arikunto (2006) penelitian kuantitatif yaitu antara lain : (a) adanya kejelasan unsur: tujuan, pendekatan, subyek, sampel, sumber data yang mantap, dan sudah rinci sejak awal, (b) digunakan sampel, dan hasil penelitiannya berlaku untuk populasi, (c) desain penelitian Metode penelitian mendeskripsikan jenis penelitian, cara perolehan data dan analisis data jelas, yaitu langkah – langkah

dan hasil penelitian yang diharapkannya, (d) analisis dilakukan setelah semua data terkumpul semua.

Penelitian ini menguji dan menganalisis peran *creative self efficacy* sebagai variabel *intervening* antara *empowering leadership* pada *employee creativity* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Jumlah populasi penelitian sebanyak 35 karyawan *financial consulting* AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh.

Variabel penelitian diantaranya yaitu variabel independen, variabel dependen, variabel mediasi. Variabel independen yaitu *empowering leadership*. Variabel dependen

yaitu *employee creativity* dan kinerja karyawan dan variabel mediasi yaitu *creative self efficacy*. *Empowering leadership* merupakan proses mempengaruhi bawahan melalui pembagian kekuasaan, mengarahkan bekerja secara mandiri, mengembangkan kontrol diri dan berinovasi dalam pekerjaan untuk mengambil keputusan secara *independent*. *Empowering leadership* yang dilakukan oleh pimpinan AJB Bumiputera 1912 cabang Darmo Satelit Surabaya kepada karyawannya dengan cara memberikan motivasi kantor, tugas, memberikan kebebasan dalam proses. Indikator yang digunakan yaitu dari Amundsen & Martinsen (2014) yaitu *autonomy support* dan *development support*.

Creative self efficacy adalah kepercayaan diri seorang karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya untuk menciptakan hal yang kreatif. Kemampuan yang kreatif bisa dilakukan karena kemampuan diri sendiri dan lingkungannya. Indikator *creative self efficacy* mengacu pada Tierney & Farmer (2002) yaitu 1) Karyawan merasa akan menghasilkan ide-ide baru. 2) Karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif. 3) Karyawan berbakat mengembangkan gagasan yang berasal dari orang lain.

Employee creativity merupakan suatu usaha memunculkan hal-hal baru dan asli dengan cara-cara yang inovatif. *Employee creativity* ini berguna untuk melakukan usaha kreatif lain dalam hal menarik nasabah agar terpenuhinya target kerja karyawan. Indikator yang digunakan merujuk pada Farmer *et al* (2003) yaitu: karyawan selalu mencoba ide-ide maupun metode baru, karyawan selalu dapat memecahkan setiap masalah dan karyawan dapat menghasilkan terobosan yang baru terkait pekerjaan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dilaksanakan Karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang

Darmo Satelit Surabaya tentang penyelesaian beberapa tugas-tugas atas kesesuaian, kesempatan dan usahanya yang dilakukan. Indikator kinerja karyawan dari Hasibuan (2008) dengan penyesuaian dan menghapus indikator kecakapan. Indikatornya diantaranya: prestasi, kedisiplinan, kerjasama dan tanggungjawab.

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 5 dengan kategori sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Dengan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner dan observasi. Teknik analisis pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan program PLS (*Partial Least Square*) versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data pada penelitian ini menggunakan metode angket yang kembali secara keseluruhan yaitu sebanyak 35 kuesioner. Berikut gambaran masing-masing karakteristik responden yang didasarkan pada pendidikan, usia, jenis kelamin, status, dan masa bekerja.

Tabel 1.
KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%
1	SLTA	21	60
2	D3	14	40
Total		35	100

Sumber: data diolah penulis (2018)

Berdasarkan tabel 1. karakteristik responden berdasarkan pendidikan diperoleh hasil bahwa kebanyakan karyawan berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 21 atau 60%.

Penelitian ini juga menghitung nilai rata-rata jawaban setiap responden berdasarkan variabel yang diteliti diantaranya *empowering leadership*, *creative self efficacy*, *employee creativity* dan kinerja karyawan. Adapun penjelasannya sebagai berikut. Rata-rata penilaian indikator variabel *empowering leadership* yaitu *autonomy support* sebesar 3,09 dan *development support* sebesar 3,53. Rata-rata indikator dari *creative self efficacy* yaitu karyawan merasa akan menghasilkan ide-ide baru sebesar 3,34. Karyawan merasa yakin pada kemampuannya untuk memecahkan masalah secara kreatif sebesar 3,26. karyawan berbakat mengembangkan gagasan dari orang lain sebesar 3,31. Selanjutnya rata-rata indikator *employee creativity* yaitu karyawan selalu mencoba ide-ide maupun metode baru sebesar 3,43. Karyawan selalu dapat memecahkan setiap masalah sebesar 3,29 dan karyawan dapat menghasilkan sesuatu baru terkait pekerjaan sebesar

3,40. Adapun indikator kinerja karyawan diantaranya prestasi rata-rata sebesar 3,73. Kedisiplinan rata-rata sebesar 3,92. Kerjasama rata-rata sebesar 3,6 dan tanggungjawab rata-rata sebesar 3,87.

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Convergent Validity

Seluruh indkator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi lebih dari 0,70. Tetapi pada penlitian tahap awal jika nilai loasing antara 0,50 hingga 0,60 dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2014)

Tabel 2.
OUTER LOADING

No	Variabel	Item	Outer loading	keterangan
1	<i>Empowering leadership</i>	X1.1	0,948	Valid
		X1.2	0,718	Valid
2	<i>Creative self efficacy</i>	Z1	0,921	Valid
		Z2	0,927	Valid
		Z3	0,908	Valid
3	<i>Employee creativity</i>	Y1	0,946	Valid
		Y2	0,893	Valid
		Y3	0,933	Valid
4	Kinerja karyawan	Y2.1	0,726	Valid
		Y2.2	0,574	Valid
		Y2.3	0,749	Valid
		Y2.4	0,785	Valid

Sumber : data diolah penulis (2018)

Berdasarkan tabel 2. Tentang *outer loading* diketahui hasil *outer loading* setiap indikator sudah valid karena lebih besar daripada 0,50

Composite reliability

Composite reliability untuk menguji nilai reliabilitas yaitu antara blok indikator dan konstruk yang membentuknya. Selain itu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten.

Composite reliability dikatakan baik apabila nilainya diatas 0,70. pada tabel 4. terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Maka dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

Cronbach'salpa

Cronbach's alpha dapat memperkuat hasil uji

reliabilitas dari hasil *composite reliability* sebelumnya. Atau bisa dikatakan bahwa *cronbach's alpha* untuk mengevaluasi *internal consistency*. Berikut adalah tabel output *Cronbach's alpha* :

Nilai *Cronbach's alpha* bisa dipakai jika lebih besar dari 0,60 (Siregar, 2014). Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* untuk semua konstruk berada diatas 0,60. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *Cronbach's alpha* atau memiliki reliabilitas yang kuat.

Hasil R Square

Pengaruh *empowering leadership* terhadap *creative self efficacy* nilai *r square* sebesar 0,490 artinya *Creative self efficacy* mampu dijelaskan oleh *empowering leadership* sebesar 49%. Pengaruh *empowering leadership* terhadap *employee creativity* memberikan nilai *r-square* sebesar 0,755 artinya *employee creativity* dapat dijelaskan *empowering leadership* sebesar 75,5%. Adapun *empowering leadership* terhadap kinerja karyawan memberikan nilai *r square* sebesar 0,119 artinya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel *empowering leadership* sebesar 11,9%.

Uji Relevansi Prediksi

$$\begin{aligned} &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \times (\sqrt{1 - R3^2}) \\ &= 1 - (\sqrt{1 - 0,490^2}) \times (\sqrt{1 - 0,755^2}) \times (\sqrt{1 - 0,119^2}) \\ &= 1 - (\sqrt{0,759}) \times (\sqrt{0,43}) \times (\sqrt{0,986}) \\ &= 1 - (0,871 \times 0,655 \times 0,993) \\ &= 0,43 \end{aligned}$$

Dari perhitungan diatas diperoleh nilai *Q-square predictive relevance* sebesar 0,43 dimana nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 43%.

Uji Kausalitas

Inner model digunakan untuk melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi. Berdasarkan analisis diketahui nilai *t* statistik antara variabel *empowering leadership* terhadap variabel *employee creativity* lebih kecil dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni $0,607 < 1,65$. Sedangkan nilai original sampelnya -0,063. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *empowering leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *employee creativity*. Artinya **hipotesis pertama ditolak**

Pada hipotesis kedua terdapat nilai *t* statistik antara variabel *empowering leadership* terhadap variabel *creative self efficacy* lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni $10,114 < 1,65$. Sedangkan nilai original sampelnya 0,700 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *empowering leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel *creative*

self efficacy. Artinya **hipotesis kedua diterima**.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai *t* statistik antara variabel *creative self efficacy* terhadap variabel *employee creativity* lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni $12,349 < 1,65$. Sedangkan nilai original sampelnya 0,912 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *creative self efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel *employee creativity*. Artinya **hipotesis ketiga diterima**.

Pada hipotesis empat terdapat nilai *t* statistik antara variabel *employee creativity* terhadap variabel kinerja karyawan lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni $2,269 < 1,65$. Sedangkan nilai original sampelnya 0,344 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *employee creativity* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya **hipotesis keempat diterima**.

Pada hipotesis kelima terdapat nilai *empowering leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap *employee creativity*, tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee creativity* melalui *Creative self efficacy*. Koefisien pengaruh tidak langsung 0,639 lebih besar daripada pengaruh langsung yaitu -0,063 Artinya **hipotesis kelima diterima**.

Empowering Leadership tidak berpengaruh terhadap Employee Creativity

Penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis path diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan negatif antara variabel *empowering leadership* terhadap *employee creativity* yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai *t* statistik lebih kecil dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni $0,607 < 1,65$. Sedangkan nilai original sampelnya -0,063 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *empowering leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap variabel *employee creativity*.

Hal ini dapat terjadi dikarenakan beberapa faktor. Melalui nilai karakteristik responden berdasarkan usia diketahui karyawan usia > 52 tahun sebanyak 14 orang (40%) maka mereka kategori tua sehingga kurang bisa kreatif. Selain itu melalui hasil karakteristik responden berdasarkan pendidikan diketahui karyawan pendidikan SLTA sebanyak 21 orang yaitu 60% dari seluruh sampel yang diteliti menunjukkan kebanyakan karyawan adalah lulusan SLTA sehingga kurangnya pengetahuan dalam kreativitas pengembangan diri.

Selain itu diketahui ada faktor lain selain gaya kepemimpinan yang mempengaruhi *employee creativity* salah satunya yaitu

dukungan rekan kerja. Rekan kerja yang terus memotivasi dan menciptakan suasana kerja yang bersahabat juga membuat pikiran santai dan mampu berfikir jernih yang nantinya akan memunculkan ide baru dalam mencari nasabah. Hal itulah yang mengakibatkan jika *empowering leadership* bukan merupakan satu-satunya faktor yang bisa mempengaruhi *employee creativity*.

Empowering Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Creative Self Efficacy

Hasil pengujian diketahui bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *creative self efficacy*. Hal ini dapat diketahui dari data yang menunjukkan bahwa nilai t statistik bernilai 10,114 yaitu lebih dari 1,96 (0,05 signifikansinya)

Berdasarkan hasil estimasi *inner model* menggunakan *software smartPLS* diketahui bahwa *empowering leadership* terhadap *creative self efficacy* karyawan AJB Bumiputera

1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya memiliki koefisien *estimate* bertanda positif yaitu sebesar 0,700. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* memiliki pengaruh yang besar terhadap *creative self efficacy*.

Peningkatan *creative self efficacy* dikarenakan sikap pemimpin yang memotivasi, mengarahkan dan memberikan solusi dampaknya yaitu kepada membangun kepercayaan diri dalam berfikir ide-ide kreatif. Pemimpin juga selalu mendorong karyawan untuk inisiatif dalam pekerjaan. Selain itu saat rapat dengan pimpinan, para karyawan dimotivasi untuk menghargai proses kerja dengan kepercayaan dirinya. Sehingga karyawan mempunyai kepercayaan diri berperilaku kreatif karena dorongan dirinya sendiri dan lingkungannya. Pekerjaan menjadi *agent* asuransi dituntut untuk mencapai target, oleh karena itu, karyawan harus mempunyai cara bagaimana target itu tercapai yaitu dengan beberapa usaha diantaranya harus dengan cara ide-ide kreatif.

Creative Self Efficacy berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Creativity

nilai t statistik antara variabel *creative self efficacy* terhadap variabel *employee creativity* lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni 12,349 < 1,65. Sedangkan nilai original sampelnya 0,912 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *creative self efficacy* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel *employee creativity*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *creative self efficacy* karyawan bagus yaitu mereka merasa akan menghasilkan ide-ide baru, mereka merasa mampu mengembangkan gagasan dari orang lain. Beberapa karyawan menjelaskan bahwa kebanyakan

karyawan sudah memiliki kecukupan dalam kepercayaan dirinya menghasilkan ide-ide kreatif. Mereka percaya jika dirinya mampu menghasilkan ide kreatif dan berusaha mengembangkan gagasan dari orang lain. sikap pemimpin lebih membuat dirinya merasa mempunyai kepercayaan diri untuk berperilaku kreatif. Selain itu karyawan juga terbiasa mengembangkan gagasan dari orang lain.

Dengan demikian, tingginya *creative self efficacy* yang dimiliki oleh karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya mampu meningkatkan *employee creativity* dalam melakukan pekerjaannya.

Employee Creativity berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Nilai t statistik antara variabel *employee creativity* terhadap variabel kinerja karyawan lebih besar dari 1,96 (0,05 signifikansinya) yakni 2,269 < 1,65. Sedangkan nilai original sampelnya 0,344 . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *employee creativity* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Indikator prestasi memiliki nilai rata-rata indikator 3,79 yaitu kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya memiliki prestasi yang bagus. Kemudian indikator kedisiplinan memiliki nilai rata-rata 3,92 yaitu kategori paling tinggi dibandingkan indikator lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya memiliki kedisiplinan yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan. Kedisiplinan juga dibuktikan dengan rutin mengikuti acara rapat.

Sedangkan indikator kerjasama memiliki nilai rata-rata 3,6 yaitu kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang darmo satelit Surabaya tidak terlalu tinggi dalam bekerjasama baik secara horisontal (sesama karyawan) maupun secara vertikal (dengan pimpinan). Hal itu dikarenakan jam kerja yang *flexibel* khususnya *financial consulting* yang tidak selalu berada dikantor dan bertemu dengan seluruh karyawan.

Selanjutnya indikator tanggungjawab memiliki nilai rata-rata 3,87 yaitu kategori tinggi. Hal itu menunjukkan bahwa karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya mempunyai sikap tanggung jawab dalam pekerjaannya tinggi. Karyawan mampu mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, pemanfaatan sarana dan prasarana serta bertanggungjawab atas perilaku kerjanya.

A.Nuzul, Hubungan Antara Empowering Leadership, Creative Self Efficacy, dan Employee Creativity Serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis diatas dapat diketahui bahwa *employee creativity* mampu mempengaruhi kinerja karyawan AJB Bumiputera 1912 kantor cabang Darmo Satelit Surabaya. Semakin karyawan kreatif dengan mampu menghasilkan ide-ide baru dalam mencari nasabah maka kinerjanya otomatis akan meningkat.

Creative self efficacy* sebagai variabel intervening antara *empowerig leadership* terhadap *Employee Creativity

Hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa *Creative self efficacy* mengintervening secara penuh pengaruh antara *empowering leadership* terhadap *employee creativity* sehingga H4 diterima. Besarnya pengaruh tidak langsung nilai koefisien yaitu 0,639, sedangkan pengaruh langsung yaitu -0,063 Ini menunjukkan bahwa *creative self efficacy* berperan penting dalam mempengaruhi *employee creativity*. Karena apabila tanpa adanya intervening maka *empowering leadership* tidak berpengaruh pada *employee creativity* terbukti dengan nilai t statistik sebesar 0,607 kurang dari 1,96. Karyawan mempunyai kepercayaan diri untuk menghasilkan ide baru dan mampu mengembangkan gagasan dari orang lain maupun rekan-rekan kerjanya. Selain itu karyawan mempunyai kepercayaan diri untuk menghasilkan ide-ide kreatif, memecahkan masalah dan mencoba ide-ide baru. Berdasarkan analisis diatas dapat diketahui jika karyawan mempunyai *creative self efficacy* cukup bagus dan nanti akan berdampak pada *employee creativity*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, D. H. (2010). Constructing a Creative Self-Efficacy Inventory: A Mixed Methods Inquiry. *Education and Human Sciences, College of (CEHS)*, 269.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance.
- Alisyahbana, F. (2011). Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pendamping UPPKH (Unit Pelaksana Program Keluarga Harapan) Kabupaten Sampang Jurnal Neo-bis.
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership : Construct clari fi cation , conceptualization , and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 487–511.

Analisis penelitian ini mampu memberikan informasi bahwa apabila keyakinan pada kemampuan kreativitas karyawan dalam hal menghasilkan sesuatu yang kreatif (*creative self efficacy*) akan membuat *empowering leadership* terhadap *employee creativity* berpengaruh signifikan positif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu *empowering leadership* tidak berpengaruh terhadap *employee creativity*, *empowering leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *creative self efficacy*, *creative self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee creativity*, *employee creativity* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *creative self efficacy* sebagai variabel *intervening* mempengaruhi hubungan *empowering leadership* terhadap *employee creativity*. Peneliti menyarankan beberapa hal diantaranya perlunya pimpinan melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas bimbingan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan yang baik, untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam memecahkan masalah maka dilakukan pembelajaran pemecahan solusi efektif, memotivasi secara individual dan melakukan pujian terkait pekerjaan karyawan, pemimpin harus mendorong agar karyawan mampu memecahkan setiap masalah yang ada.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Revisi IV). Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Ayoasuransi. (2017). Asuransi Terbaik di Indonesia 2017 – 2018 dan Asuransi terdaftar di Indonesia. Retrieved from <http://ayoasuransi.net/daftar-asuransi-terbaik-di-indonesia-dan-asuransi-terdaftar-di-indonesia>
- Bruce, R. A., & Scott, S. G. (2013). Determinants Of Innovative Behavior : A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Byun, G., Dai, Y., & Kang, S. (2016). When Does Empowering Leadership Enhance Employee Creativity ? A Three-Way Interaction Test, 44(9), 1555–1564.
- DiLiello, T. C., Houghton, J. D., & Dawley, D. (2011). Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(3), 151–172.

- Farmer, Steven M., Tierney Pamele and Mcintyre, K. K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application Of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630.
- Firmandari, N. (2014). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi*. Universitas Islam Negeri Sunan Kali Jaga Yogyakarta.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (Edisi Keem). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. . (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi Kedua). Jakarta: Bumi Angkasa.
- Hasibuan, M. S. . (2008). *Manajemen Sumber daya Manusia* (Edisi Kedua). Jakarta: Bumi Angkasa.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., Aarikka-Stenroos, L. (2015). *Essential Precursors and Effects of Employee Creativity in a Service Context: Emotional Labor Strategies and Official Job Performance In. Journal of Service Management* (Vol. 26). <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Kurnia, A. (2017). *Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Employee Creativity Yang Dimediasi Creative Self Efficacy dan Dimoderasi Trust*. Universitas Airlangga: Thesis.
- Pearce, Craig L., Jr, Henry P. Sims, Cox, Jonathan F., Ball, Gail, Schnell, Eugene, Smith, Ken A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi- method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22(4), 273–307.
- Putri, Mita Andini dan Budiastuti, D. (2011). *Analisis Pengaruh Kreativitas dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Trias Sena Bhakti)*. Binus University:
- Roellyanti, M. V. (2015). Empowering Leadership Dan Peran Intrinsic Motivation Sebagai Variabel Mediasi
- Lee, L., Rd, D., District, Y., City, T., & Trade, I. (2012). The Influences of Aantecedents on Employee Creativity and Employee Performance : A Metal Analytic Review Corresponding Author : Li-Yueh Lee, 984–996.
- Liu, Wei, Lepak, David P, Takeuchi, Riki, & Sims, H. P. (2003). Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resource Management Perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127–152.
- Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Organizational Behavior and Human Decision Processes Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.001>
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mathis, Robert, L, dan J. J. H. (2006). *Human Resource Management – Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Kese). Jakarta: Salemba Empat.
- Mittal, S. and D. 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.
- NurGhufron dan Risnawati S, R. (2011). *Teori – Teori Psikologi*. Yogyakarta: ArRuzz Media.
- Oldham, G.R. and Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal And Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Dalam Upaya Meningkatkan Employee Creativity Among Makarti, (8), 1–11.
- Setiawan, S. R. D. (2016). Sepanjang 2016 industri asuransi jiwa bayarkan klaim Rp. 96,05 triliun. Retrieved from <http://ekonomi.kompas.com/read/2017/02/16/141433226/sepanjang.2016.industri.asuransi.jiwa>
- Shalley , Christina E, Zhou, Jing, & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here. *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*

(Edisi Ketiga). Yogyakarta: STIE YKPN.

- Siregar, S. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif: dilengkapi dengan perhitungan manual dan aplikasi SPSS versi 17* (Edisi pertama). Jakarta: Bumi Angkasa.
- Slatten, T. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(3), 267–284. <https://doi.org/10.1108/17566691111182834>
- Suharman. (2005). *Psikologi Kognitif* (Edisi Revisi). Surabaya: Srikandi.
- Tierney, P., A., & Farmer, S. . (2002). Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academic Management Journal*, 45(6), 2237–1148.
- Waluyo, M. (2009). *Psikologi Teknik Industri* (Edisi Pert). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Withmore, J. (1997). *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan untuk mendongkrak kinerja)*. Jakarta: PT Gramedia Utama.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation and Creative Process Engagement, *53*(1), 107–128.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Organizational Behavior and Human Decision Processes Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision*, 124(2), 150–164. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>