

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIVITAS  
MELALUI MOTIVASI INTRINSIK  
(STUDI PADA KARYAWAN DIVISI PRODUKSI PT.DOK DAN PERKAPALAN SURABAYA  
PERSERO)**

Rhisantika Citra Wulan Sari  
Universitas Negeri Surabaya  
rhisantikacitra08@gmail.com

*Abstract*

*The purpose of this study was to examine the effect of transformational leadership style towards creativity through intrinsic motivation (A Case Study Of Employees And Division Production PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya). This type of research was causality, with a quantitative approach. This study using simple random sampling technique and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis method. This study used a sample of 123 respondents drawn from employees of PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya in the Production Department. The scale of measurement in this study using a Likert scale. The results showed that there was a significant direct effect on transformational leadership on intrinsic motivation. There was a significant direct effect of variable intrinsic motivation to creativity. But there was no direct influence of variables transformational leadership on creativity.*

**Keywords:** *transformational leadership, intrinsic motivation, creativity*

## PENDAHULUAN

Persaingan dunia industri yang semakin ketat memicu perubahan-perubahan pada kondisi perekonomian sehingga menuntut para pelaku ekonomi atau industri dapat bersaing secara kompetitif. Setiap organisasi dituntut untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara responsif, dan dapat menyeimbangkan perubahan eksternal dan perubahan internal organisasi sehingga organisasi tetap dapat beradaptasi dengan kondisi lingkungannya.

Dalam hal ini peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau industri menjadi faktor terpenting dalam menghadapi perubahan tersebut, terlebih sebagai faktor dalam meraih visi organisasi.

Untuk bisa mencapai visi organisasi atau industri tersebut, salah satu aspek yang perlu diperhatikan secara khusus adalah perbaikan dan peningkatan mutu karyawan, yang mana karyawan sebagai sumber daya yang berpengaruh kuat untuk bisa melakukan perubahan dan meningkatkan mutu organisasi atau industri. Hal ini tidak bisa lepas dari peran seorang pemimpin sebagai penggerak bawahannya guna mencapai tujuan organisasi.

Studi tentang kepemimpinan transformasional telah memberikan wawasan besar ke dalam efek pemimpin di organisasi, dengan merujuk perilaku pikir visioner, misalnya, memotivasi belajar, mendorong pertumbuhan dan memvisualisasikan masa depan (Grant, 2012).

Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau industri dalam mencapai visi nya berhubungan dengan peranan seorang pemimpin. Kepemimpinan yang efektif harus mampu memberikan pengarahan dan dorongan terhadap usaha semua karyawan dalam mencapai visi organisasi atau industri tersebut. Sudah menjadi tugas seorang pemimpin untuk mampu mengenal karakteristik karyawannya. Sehingga dengan begitu diharapkan terjalin keselarasan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi atau industri. Oleh karena itu gaya kepemimpinan akan sangat mempengaruhi kondisi, motivasi, dan semangat kerja karyawan.

Burns (1978) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional adalah mereka yang dapat mempengaruhi para pengikut mereka dengan meningkatkan tujuan konvensional dan membantu mereka untuk meningkatkan rasa percaya diri mereka di tempat kerja. Jika gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi yang saat itu sedang dihadapi oleh organisasi atau industri tersebut, maka akan memberikan efek yang baik bagi karyawan karena pada akhirnya karyawan akan termotivasi untuk menghasilkan pekerjaan yang terbaik dalam mencapai target organisasi atau industri.

Pemimpin transformasional memiliki standar moral dan nilai-nilai yang tinggi, dan mematuhi kode etik perilaku, memberikan visi dan misi untuk karyawan mereka, sehingga karyawan menghormati dan mengagumi pemimpin mereka

(Northhouse, 2004). Disisi lain, peran pemimpin tidak hanya tentang arah suatu organisasi atau industri yang kuat, dimana permasalahan dan solusi banyak diketahui.

Berkaitan dengan hal tersebut, dorongan dalam diri karyawan seperti motivasi intrinsik sangat diperlukan. Melalui motivasi intrinsik, karyawan akan bekerja lebih ketika muncul dorongan dari dalam dirinya sendiri. Sebagai seorang pemimpin transformasional, sudah selayaknya untuk memperhatikan hal tersebut. Deci dan Ryan (1985) dalam Tan dan Chong (2010) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik merupakan motivasi utama dalam diri karyawan dimana karyawan tersebut tertarik terhadap tugas atas kemauan sendiri bukan karena alasan lain misalnya imbalan.

Kuatnya motivasi intrinsik tersebut nantinya dapat mengembangkan kreativitas karyawan, karena pada diri karyawan sudah tertanam dorongan yang kuat untuk mau bekerja secara maksimal, sehingga karyawan dipacu untuk bisa melahirkan ide-ide kreatif untuk bisa bersaing dengan organisasi lain. Kreativitas karyawan tersebut akan memberikan sinergi positif bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi atau perusahaan, sehingga perusahaan mampu bertahan terhadap segala kondisi yang nantinya akan dihadapi oleh organisasi atau industri tersebut.

Boerner *et al.* (2007) mengemukakan bahwa pemimpin bekerja untuk menginisiatif kemampuan kreatif sehingga mereka (karyawan) dapat menemukan solusi kreatif untuk masalah. Disini dapat digaris bawah bahwa penentuan solusi untuk menghadapi permasalahan yang sedang terjadi di organisasi atau industri tergantung pula dari kemampuan karyawan untuk menemukan ide kreatif sehingga organisasi atau industri menemukan jalan keluar atas permasalahan yang dihadapi. Sedangkan menurut Shin dan Zhou (2003) “*Kreativitas karyawan dapat dibina oleh gaya kepemimpinan transformasional*”. Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power*. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional pada PT.DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) melibatkan karyawan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan.

Temuan Shin dan Zhou (2003) mengemukakan bahwa penelitian yang mereka lakukan dalam kerja nyata, menemukan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas individu. Sedangkan penelitian Jaussi dan Dionne (2003) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dengan kreativitas individu.

Penelitian Zhou dan Shelley (2003) dalam Meng *et.al.*, (2015) melaporkan bahwa pemberdayaan pemimpin transformasional terhadap karyawan berhubungan positif dengan motivasi intrinsik. Penelitian Shin dan Zhou (2013) menyelidiki hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik menunjukkan minat yang besar dalam

kepemimpinan transformasional. Namun menurut Li, *et al.*, (2014) mengemukakan bahwa pada penelitian sebelumnya tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kreativitas di AS (misalnya, Sosik *et al.*, 1999), Turki (misalnya, Gumusluoglu & Ilsev, 2009), Korea (misalnya, Shin & Zhou,2003), dan China (misalnya, Sun *et al.*, 2012)

Penelitian Amabile (1983) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kreativitas. Ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik yang tinggi mereka cenderung menunjukkan kreativitas yang tinggi. Sedangkan penelitian Andrews dan Gordon (1970) dalam Fidan dan Ozturk (2015) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kreativitas.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas. Penelitian yang dilakukan Shin dan Zhou (2003) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas berdasarkan sampel mereka dari 290 karyawan dan supervisor dari 46 perusahaan di Korea. Namun penelitian Gumusluoglu dan Ilsev (2009) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas.

PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang selanjutnya menjadi tempat penelitian ini, merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang pembuatan dan perbaikan kapal. Tujuan perusahaan secara umum adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional melalui penyelenggaraan usaha galangan kapal disamping memberikan keuntungan atau manfaat bagi pemegang saham, konsumen, karyawan, perusahaan serta masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi selaku supervisor bagian *blasting and painting* juga Bapak Arif selaku supervisor bagian *outfitting* pipa, beliau mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang selanjutnya menjadi tempat penelitian ini bersifat kekeluargaan, dengan begitu pemimpin bisa lebih dekat dengan karyawan. Kedekatan dengan karyawannya itulah yang menjadi langkah awal pemimpin untuk bisa memberikan dorongan sehingga karyawan bisa menghasilkan hasil pekerjaan melampaui tingkat yang mereka harapkan melalui keyakinan dan nilai-nilai yang lebih tinggi.

Menurut hasil pengamatan selama proses penelitian berlangsung, melalui pendekatan personal pemimpin mampu mengetahui apakah motivasi dalam diri karyawan menurun atau meningkat. Sehingga memudahkan pemimpin untuk

memberikan pengaruh agar motivasi intrinsik karyawan meningkat sehingga bekerja secara maksimal.

Hasil wawancara dengan Bapak Sugito selaku pengawas pada PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) beliau mengemukakan bahwa kreativitas adalah ketika karyawan menemui permasalahan karyawan tersebut mampu menyelesaikan permasalahan tersebut, baik dengan caranya sendiri maupun bermusyawarah dengan rekan kerja lainnya. Selain itu, karyawan mampu menemukan sesuatu yang belum ada di perusahaan.

Menurut hasil pengamatan kami, karyawan bagian mesin menciptakan alat *coulter* sendiri untuk pekerjaan *stereo chuck*. Alat tersebut dibuat oleh karyawan sendiri tanpa adanya perintah dari atasan. Alat tersebut dibuat untuk memudahkan pekerjaan sehingga dengan adanya alat tersebut pekerjaan *stereo chuck* bisa dilakukan di kapal tanpa harus dikerjakan di dalam bengkel dengan memindahkan alat ke dalam bengkel. Kreativitas karyawan pada bagian mesin tersebut mendapatkan apresiasi dari direktur utama dengan memberikan penghargaan, dan insentif tambahan.

Kreativitas lain yaitu pembuatan alat *firrin* sehingga pada saat terjadi *deformasi* (pemuaihan besi yang menyebabkan besi melengkung) besi bisa lurus dengan adanya alat *firrin* tersebut. Pada bagian kontruksi, karyawan menciptakan alat *press* yang bisa menahan *mal* (lengkungan besi) sehingga besi tidak rusak pada saat proses *beanding* (pelengkungan besi). Pada bagian *outfitting* (pipa) terdapat karyawan yang menciptakan pipa khusus untuk luaran bahan bakar dengan memberikan cabang pada pipa tersebut untuk efisiensi pekerjaan sehingga perusahaan tidak menghabiskan banyak material pipa.

Pada PT.DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) ini seluruh pekerjaan pada bagian produksi terdapat kontrak kerja, ada batas waktu dalam proses pengerjaannya. Kreativitas karyawan sangat diperlukan pada bagian produksi, walaupun pihak PT.DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) menerima pesanan sesuai dengan permintaan klien, karena permasalahan pasti muncul dan disitulah kreativitas karyawan diperlukan. Terlebih ketika pemesanan kapal dari klien sepenuhnya diserahkan pada pihak perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2007:90) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin

yang menginspirasi para karyawannya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Sedangkan menurut Bushra *et al.*, (2011) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana mereka cenderung mendorong bawahan mereka untuk memberikan hasil kerja melampaui tingkat yang mereka harapkan melalui keyakinan dan nilai-nilai yang lebih tinggi.

Menurut Bushra, *et.al* (2011) kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui : pertimbangan individu, peran karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual. Sedangkan menurut Schweitzer (2013) pengukuran kepemimpinan transformasional diukur dengan pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu.

### Motivasi Intrinsik

Menurut Robbins dan Judge (2016:127) motivasi merupakan proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya motivasi bukan hanya mengenai bekerja keras, namun motivasi juga mencerminkan sudut pandang para karyawan mengenai kemampuannya sendiri. Sedangkan menurut Gunarsa (2008:50) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang, dimana semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat untuk mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2006:112) motivasi intrinsik dapat diukur dengan: prestasi, penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri. Sedangkan menurut Herzberg dalam Mahmudi (2008), yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik karyawan adalah: keberhasilan, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, peluang untuk maju, pekerjaan itu sendiri.

### Kreativitas

Menurut Oldham dan Cummings (1996), kreativitas merupakan suatu produk, ide, atau prosedur yang memenuhi dua kondisi, yaitu: (1) kebaruan atau asli, (2) yang berpotensi relevan untuk, atau berguna bagi suatu organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2016:120) kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan berguna.

Menurut Oldham dan Cummings (1996) terdapat tiga indikator kreativitas: kontribusi terhadap usulan-usulan program organisasi atau perusahaan, pengungkapan paten secara tertulis, peringkat karyawan. Sedangkan menurut Ghufro dan Risnawita (2011:128) indikator kreativitas ada

empat: aspek kognitif, aspek afektif, aspek kepribadian, aspek proses.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah dipaparkan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas pada karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya Persero.
- H2: Diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi intrinsik pada karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero).
- H3: Diduga motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kreativitas pada karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero).
- H4: Diduga motivasi intrinsik memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kreativitas.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk menganalisis pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, dan kreativitas. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan.

Populasi dari penelitian ini adalah 178 karyawan Divisi Produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero). Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus *Slovin* dan didapat sampel sebanyak 119 orang karyawan divisi produksi.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen yaitu pemimpin pada Divisi Produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero), dimana mereka cenderung mendorong karyawan pada Divisi Produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) untuk memberikan hasil kerja melampaui tingkat yang mereka harapkan melalui keyakinan dan nilai-nilai yang lebih tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Bushra *et.al* (2011) yang meliputi peran karismatik, pertimbangan individu, inspirasi motuvasional, stimulasi intelektual.

Motivasi intrinsik sebagai variabel intervening yaitu program keterlibatan pemimpin Divisi Produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) memberikan motivasi secara intrinsik dengan meningkatkan peluang pertumbuhan, tanggung jawab, dan keterlibatan dalam pekerjaan itu

sendiri, dimana peluang untuk mengambil dan mengimplementasikan keputusan, kemudian melihat peluang tersebut dijalankan, akan dapat membantu kebutuhan pekerja akan tanggung jawab, pengakuan, pencapaian, pertumbuhan, dan meningkatkan penghargaan diri karyawan Divisi Produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero). Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi intrinsik dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Robbins dan Judge (2006:112) yang meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, pengembangan diri.

Kreativitas sebagai variabel dependen yaitu suatu produk, ide, atau prosedur karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) yang memenuhi dua kondisi, yaitu : (1) kebaruan atau asli, (2) yang berpotensi relevan untuk, atau berguna bagi suatu organisasi atau perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kreativitas dari penelitian ini menggunakan pendapat dari Oldham dan Cummings (1996) yaitu: kontribusi terhadap usulan-usulan program organisasi atau perusahaan, pengungkapan paten tertulis, peringkat karyawan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* AMOS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden untuk menggambarkan masing-masing karakteristik karyawan didasarkan pada jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 119 responden (100%), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan tidak ada (0%).

Karakteristik responden dilihat dari usia responden menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari 30 tahun sebanyak 3 responden (2,5%), responden yang berusia 31 - 40 sebanyak 5 responden (4,2%), responden yang berusia 41 – 51 sebanyak 91 responden (76,5%), responden yang berusia lebih dari 51 sebanyak 20 responden (16,5%).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan divisi produksi divisi produksi PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah responden yang memiliki pendidikan terakhir SMA/ SMK/ MA, yaitu sebanyak 105 responden (88,2%). Selanjutnya diikuti dengan responden yang memiliki pendidikan terakhir SMP/MTs sebanyak 10 responden (8,4%), dan responden yang memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) hanya 4 responden (3,4%).

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas seluruh item pernyataan memiliki *Corrected Item-Total Correlation* (r hitung) yang lebih besar dari r tabel, sehingga disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada instrumen penelitian (angket) dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik.

**Uji Reliabilitas**

Variabel dinyatakan reliable karena memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,70 (Ghozali, 2011:47). Berdasarkan hasil uji reliabilitas, ketiga variabel memiliki *cronbach alpha* diatas 0,70.

**Uji Normalitas**

Berdasarkan tabel diatas, nilai *critical ratio skewness value* semua indikator menunjukkan distribusi normal karena nilainya dibawah 2,58. Sedangkan uji normalitas multivariate memberikan cr 4,435 > 2,58. Jadi secara multivariate berdistribusi tidak normal.

**Uji Outlier**

Pada penelitian uji outlier *univariate* menggunakan uji z-score pada program SPSS 20.0 *for window*. Sampel yang digunakan sebanyak 119 yang artinya masuk dalam golongan sampel besar, maka data dinyatakan outlier apabila skornya ≥ 3. Pada hasil pemeriksaan nilai z-score secara menyeluruh pada masing-masing item menunjukkan tidak ada item yang memiliki z-score ≥ 3.

Pemeriksaan data *multivariate outlier* dilakukan dengan memperhatikan nilai *mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan untuk deteksi *multivariate outlier* adalah berdasarkan nilai Chi-squares pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 8 yaitu jumlah variabel indikator pada tingkat signifikansi p< 0,001. Nilai mahalanobis distance  $\chi^2 (12, 0.001) = 32,91$ .

**Uji Linieritas**

Pada penelitian ini menggunakan uji korelasi sederhana *pearson*. Hasil uji linier nilai signifikansi kepemimpinan transformasional, motivasi intrinsik, kreativitas adalah <0,05. Sehingga telah memenuhi syarat hubungan antar variabel dan bersifat linier.

**Uji Kelayakan Model**

**Tabel 1.**  
**EVALUASI MODEL FIT**

Jenis Fit Index	Cut-off Value	Hasil	Evaluasi Model
PCFI ( <i>Parsimony</i> )	>0,60	0,621	Fit

<i>Comparative Fit Index</i>			
PRATIO ( <i>Parsimony Ratio</i> )	>0,60	0,745	Fit
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	>0,90	0,840	Mendekati Fit
IFI ( <i>Incremental Fit Index</i> )	>0,90;>0,95	0,884	Mendekati Fit
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	>0,90;>0,95	0,841	Mendekati Fit
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	>0,90;>0,95	0,882	Mendekati Fit

Sumber: *Output* AMOS, 2016

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa selain Uji Kelayakan Model dengan *Goodness of Fit*, ketepatan suatu model dapat dilihat dari nilai koefisien determinasinya (R<sup>2</sup>). Nilai ini dapat dilihat pada tabel *square multiple correlation* dari analisis yang dilakukan

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI**

Variabel	Estimate
Motivasi Intrinsik	0,226
Kreativitas	0,482

Sumber: *Output* AMOS, 2016

Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) di kedua persamaan. Dengan rumus R<sup>2</sup> model = 1 - (1 - R<sup>2</sup>1) (1 - R<sup>2</sup>2), sehingga hasil ketepatan model didapatkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,226) (1 - 0,482) \\
 &= 1 - (0,774 \times 0,518) \\
 &= 1 - 0,4 \\
 &= 0,6 \text{ atau } 60\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan R<sup>2</sup> adalah sebesar 60%, menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan structural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 0,6 (60%) dan sisanya 40% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Melihat presentase dari kelayakan model sebesar 60% tersebut, maka dapat dikatakan bahwa model yang dipakai dalam penelitian ini adalah layak. Kelayakannya cukup tinggi karena presentasenya diatas 50%.

**Uji Hipotesis**

**Tabel 3.**  
**HASIL UJI HIPOTESIS**

Hipotesis	Variabel	Estimat	S.E	C.R	P	Label
-----------	----------	---------	-----	-----	---	-------

1	MI ← KT	0,771	0,205	3,760	***	
2	K ← KT	0,078	0,149	0,525	0,600	
3	K ← MI	0,560	0,121	4,609	***	

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan uji hipotesis yaitu sebagai berikut:

^Pada hipotesis pertama terdapat nilai CR hitung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik lebih besar dari *t* tabel yakni sebesar 3,760 > 1,96 nilai probabilitas signifikansinya sebesar 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi intrinsik. Artinya hipotesis pertama diterima.

Pada hipotesis kedua terdapat nilai CR hitung antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas lebih kecil dari *t* tabel yaitu sebesar 0,525 < 1,96 nilai probabilitas signifikansinya sebesar 0,600 ( $p \geq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas. Artinya hipotesis kedua ditolak.

Pada hipotesis ketiga terdapat nilai CR hitung antara variabel motivasi intrinsik terhadap kreativitas lebih besar dari *t* tabel yakni sebesar 4,609 > 1,96 nilai probabilitas signifikansinya sebesar 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas. Artinya hipotesis ketiga diterima.

Pada hipotesis keempat dapat dilihat dari hasil uji sobel test pada tabel 4.18 yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas variabel kepemimpinan transformasional (X) signifikansinya sebesar 0,00351 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel uji mediasi melalui sobel test diterima.

**Tabel 4.**  
**PENGARUH LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG**

	Standardized Direct Effect		Standardized Indirect Effect		Standardized Total Effect	
	KT	MI	KT	MI	KT	MI
MI	0,476	0,000	0,000	0,000	0,476	0,000

K	0,057	0,665	0,317	0,000	0,374	0,665
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: *Output AMOS, 2016*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total dari masing-masing variabel. Pengaruh langsung dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik yaitu sebesar 0,476. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap variabel kreativitas yaitu sebesar 0,057. Sedangkan pengaruh langsung dari variabel motivasi intrinsik terhadap variabel kreativitas yaitu sebesar 0,665. Hasil tersebut menunjukkan korelasi variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel motivasi intrinsik memiliki kekuatan relatif 11,6 kali lebih besar daripada korelasi variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kreativitas.

### Uji Mediasi

**Tabel 5.**  
**HASIL SOBEL TEST**

	Test Statistic	Std. Error	p-value
Sobel Test	2,91874672	0,1479265	0,00351442

Sumber: *Output Sobel Test, 2016*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas kepemimpinan transformasional (X) signifikansinya sebesar 0,00351442 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik. Artinya uji mediasi melalui *sobel test* diterima.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik.

Penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai CR lebih besar dari *t* tabel yakni 3,760 > 1,96.

Ada atau tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dapat dilihat dari nilai probabilitasnya 0,05. Nilai probabilitas kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik signifikansinya adalah sebesar 0,000 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel motivasi intrinsik.

Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dapat dilihat dalam *Standardized Direct Effect* yaitu sebesar 0,476. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional meningkat

maka motivasi intrinsik pada diri karyawan akan meningkat pula. Hal tersebut menjelaskan bahwa ketika pemimpin transformasional mampu memberikan pengaruh khusus kepada karyawannya, maka semakin besar pula tingkat motivasi intrinsik karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam hubungannya dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Shin dan Zhou (2003) dalam Meng, *et.al.* (2015) menemukan bahwa pemberdayaan pemimpin transformasional terhadap karyawan berpengaruh positif dengan motivasi intrinsik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Budi selaku *supervisor blasting and painting*, pada dasarnya setiap karyawan pasti memiliki motivasi intrinsik yang baik dalam melakukan pekerjaannya, beliau mengemukakan bahwa karyawannya sudah memiliki motivasi intrinsik yang baik, hanya saja ada faktor-faktor tertentu seperti faktor keluarga yang mana keluarga adalah yang terdekat, yang bisa mempengaruhi tingkat motivasi intrinsik karyawan. Misalkan, ketika karyawan mendapati permasalahan dalam keluarganya, hal tersebut terkadang sedikit memberikan pengaruh pada tingkat motivasi intrinsik karyawan tersebut.

Dalam hal ini, adalah kewajiban seorang pemimpin transformasional untuk mengembalikan motivasi karyawan sehingga faktor-faktor ekstern tidak memberikan dampak yang besar terhadap motivasi intrinsik karyawan. Melalui dorongan motivasi, seperti memberikan gambaran masa depan yang menarik dan keyakinan bahwa karyawan bisa bekerja melampaui apa yang diharapkan Bapak Budi mengembalikan tingkat motivasi intrinsik karyawan. Beliau mengetahui ketika terdapat karyawan yang pekerjaannya kurang memuaskan, beliau memanggil karyawan tersebut dan mengemukakan apa penyebab pekerjaannya kurang memuaskan, sehingga dengan begitu seorang pemimpin transformasional mampu memberikan dorongan motivasi (motivasi inspirasional) sesuai dengan apa yang menjadi permasalahan karyawan.

Berdasarkan hasil dari jawaban responden melalui pernyataan-pernyataan dalam mengukur kepemimpinan transformasional, indikator motivasi inspirasional memiliki nilai *mean* yang lebih besar (*mean* sebesar 3,88) dibandingkan dengan nilai *mean* peran karismatik (*mean* sebesar 3,79). Hal tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin transformasional mampu menginspirasi karyawan dengan memberikan dorongan visi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Dari hasil wawancara, salah satu cara seorang pemimpin transformasional untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan adalah dengan memberikan dorongan visi sehingga dengan demikian akan memberikan hasil pekerjaan melampaui tingkat yang mereka harapkan melalui keyakinan dan gambaran masa depan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas**

Penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil yang memperlihatkan tidak adanya hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai CR lebih besar dari *t* tabel yakni sebesar  $0,525 < 1,96$ .

Ada atau tidaknya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik dapat dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik signifikansinya adalah sebesar 0,600 ( $p \leq 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kreativitas.

Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas dapat dilihat dalam *Standardized Direct Effect* yaitu sebesar 0,057. Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila kepemimpinan transformasional meningkat maka kreativitas pada diri karyawan akan meningkat, persentasenya sangat rendah. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin bertambah karyawan merasakan gaya kepemimpinan transformasional maka kreativitas karyawan ikut meningkat walaupun peningkatannya sangat kecil.

Hasil uji analisis jalur hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas nilai *standardized direct effects* sebesar 0,057 sedangkan nilai *standardized indirect effects* sebesar 0,317.

Pada penelitian Jaussi dan Dionne (2003) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh dengan kreativitas individu. Pada penelitian ini membuktikan bahwa sikap pemimpin transformasional tidak mempengaruhi kreativitas karyawan.

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Sugito selaku bagian Pengawas PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero), beliau mengemukakan bahwa kreativitas karyawan muncul dengan sendirinya ketika terdapat permasalahan dalam pekerjaan. Permasalahan tersebut memberatkan pekerjaan, sehingga karyawan berinisiatif sendiri untuk menciptakan alat yang mampu meringankan pekerjaan mereka di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero). Alat yang diciptakan oleh karyawan bagian mesin di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) adalah alat *coulter* untuk pekerjaan *stereo chuck*. Ketika karyawan akan menciptakan alat tersebut, terlebih dahulu karyawan izin kepada *foreman*, lalu *foreman* menyampaikan kepada *supervisor*, baru kemudian *supervisor* menyampaikan kepada manajer untuk pada akhirnya disetujui atau tidak.

Bentuk kreativitas lain dari karyawan adalah menciptakan sistem *firrin* sehingga pada saat proses pelengkungan besi (deformasi), besi bisa melengkung dengan sempurna. Karyawan bagian konstruksi menciptakan alat *press mal* sehingga pada saat proses *bending* (pembengkokan plat besi kapal), plat besi tidak akan rusak. Sedangkan bentuk kreativitas pada karyawan bagian *outfitting pipa*, mereka memiliki ide membuat pipa paralel pada sistem bagian pipa sehingga tidak menghabiskan banyak material pipa.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara, memperkuat bukti bahwa tidak ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas, karena karyawan departemen produksi bekerja dengan target karena jika kapal tidak diselesaikan sesuai target, maka perusahaan harus membayar denda kepada pemesan karena tidak dapat memenuhi pesanan dan menyelesaikan kapal sesuai dengan perjanjian. Oleh karena itu tanpa seorang pemimpin transformasional seperti memberikan pengaruh peran karismatik pun, karyawan sudah berinisiatif sendiri untuk menciptakan alat *coulter* untuk pekerjaan *stereo chuck*, juga kreativitas-kreativitas yang lain sehingga memudahkan pekerjaannya agar lebih efisien waktu.

#### **Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kreativitas**

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) diperoleh hasil yang memperlihatkan adanya hubungan positif antara motivasi intrinsik dengan kreativitas yang ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan nilai CR lebih besar dari  $t$  tabel yakni sebesar  $4,609 > 1,96$ .

Ada atau tidaknya pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap kreativitas dapat dilihat dari nilai probabilitasnya  $\leq 0,05$ . Nilai probabilitas motivasi intrinsik terhadap kreativitas signifikansinya adalah sebesar  $0,000 (p \leq 0,05)$ . Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kreativitas.

Besarnya pengaruh motivasi intrinsik terhadap kreativitas dapat dilihat dalam *Standardized Direct Effect* yaitu sebesar  $0,665$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa apabila motivasi intrinsik meningkat maka kreativitas akan meningkat pula. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik karyawan PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero), maka semakin tinggi pula kreativitasnya. Sehingga, hipotesis ketiga yaitu “motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap kreativitas” terbukti kebenarannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Amabile (1983) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan kreativitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Sugito selaku Pengawas PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) mendukung hasil penelitian. Beliau mengemukakan bahwa motivasi intrinsik karyawan pada divisi produksi ini sudah terbilang baik, karena kurun waktu 5 tahun ini saya belum menemui *complain* dari klien mengenai hasil pekerjaan karyawan PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero). Apa yang karyawan kerjakan selalu tepat waktu, walaupun pernah sekali dua kali sedikit terlambat penyelesaian karena permasalahan keterlambatan material kapal. Hasil pekerjaan yang baik tersebut tidak luput dari peran kerjasama dan tingginya motivasi intrinsik dalam diri karyawan. Bahkan setahun yang lalu karyawan divisi produksi menciptakan alat *coulter* sendiri untuk pekerjaan *stereo chuck*, sehingga dengan diciptakannya alat *coulter* tersebut pengerjaan *stereo chuck* dapat dikerjakan di dalam kapal tanpa harus sulit membawa kapal yang begitu besar masuk ke dalam bengkel.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas melalui Motivasi Intrinsik**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat dilihat dari adanya efek tidak langsung dari variabel bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik. Nilai *standardized indirect effect* variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik lebih besar (sebesar  $0,317$ ) jika dibandingkan dengan nilai *standardized direct effect* variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas (sebesar  $0,057$ ).

Hasil penelitian ini berarti semakin tinggi pengaruh kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula motivasi intrinsik sehingga kreativitas dapat meningkat.

Penelitian yang dilakukan Shin dan Zhou (2003) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kreativitas berdasarkan sampel mereka dari 290 karyawan dan supervisor dari 46 perusahaan di Korea.

Berdasarkan nilai *standardized direct effect*, *standardized indirect effect* dan *standardized total effect*, pengaruh total yang ditimbulkan kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas melalui motivasi intrinsik memiliki nilai yang lebih besar dibanding pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas dengan tidak adanya kontribusi variabel motivasi intrinsik, hal ini berarti kreativitas yang dihasilkan dapat ditingkatkan dengan adanya peran kepemimpinan transformasional melalui motivasi intrinsik.

Oleh karena itu penting bagi PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) untuk memperbaiki peran kepemimpinan transformasional agar kreativitas karyawan dapat ditingkatkan. Karena melihat fenomena yang ada bahwa kreativitas pada karyawan divisi produksi PT. DOK dan Perkapalan Surabaya (Persero) tergolong tinggi dengan beberapa hasil ide-ide kreatif yang sudah diciptakan karyawan tanpa adanya peran langsung dari seorang pemimpin transformasional seperti salah satu contohnya melalui peran karismatik. Tentunya ketika seorang pemimpin lebih memperhatikan peran-perannya sebagai seorang pemimpin transformasional maka akan kreativitas karyawan akan semakin tinggi.

Menurut hasil uji mediasi variabel motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi atau variabel penghubung memiliki peranan penting pada penelitian ini, jika tanpa adanya mediasi atau variabel intervening maka pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kreativitas sangat kecil sebesar 0,057. Sehingga, hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat yaitu "Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kreativitas Melalui Motivasi Intrinsik PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero)" terbukti penuh, dimana variabel kepemimpinan transformasional tidak dapat berdiri sendiri untuk mempengaruhi kreativitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Intrinsik di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero). Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kreativitas di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero). Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi Intrinsik terhadap Kreativitas di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero). Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kreativitas melalui mediasi motivasi intrinsik. Mediasi terbukti secara penuh (*full/perfect mediation*) karena variabel kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kreativitas, namun pengaruhnya berubah signifikan ketika melibatkan variabel mediasi, yaitu motivasi intrinsik.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan bahwa pemimpin Divisi Produksi PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) diharapkan memberikan *reward* kepada karyawan yang kreatif sehingga kreativitas di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) lebih

meningkat. Pemimpin Divisi Produksi PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) diharapkan menerapkan kepemimpinan yang memberikan dorongan visi kepada karyawannya karena hal tersebut akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk mampu bekerja melampaui apa yang diharapkan. Pada penelitian ini, terdapat salah satu indikator variabel kreativitas yaitu pengungkapan paten tertulis, yang mana penemuan baru yang diciptakan atas inisiatif karyawan dipatenkan. Disarankan untuk PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) alangkah baiknya mendaftarkan hasil alat yang diciptakan atas ide dan inisiatif karyawan pada HAKI (Himpunan Atas Kekayaan Intelektual), sehingga hasil karya yang telah diciptakan oleh karyawan di PT. DOK Dan Perkapalan Surabaya (Persero) tidak disalahgunakan oleh pesaing atau pihak-pihak tertentu, karena hasil karya cipta karyawan masih sebatas dicatat dalam arsip perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel-variabel lain yang mampu menjelaskan model konstruk yang berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional dan kreativitas.

Keterbatasan penelitian ini adalah populasi dan sampel berasal dari satu departemen atau satu unit kerja yaitu departemen produksi. Budaya organisasi dalam departemen produksi mungkin berbeda dengan unit kerja lainnya, sehingga untuk peneliti selanjutnya bisa menerapkan penelitian pada perusahaan atau instansi yang berbeda pada departemen yang berbeda pula untuk objek penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. 2007. "Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders". *Journal of Leadership and Organisational Studies*. 13(3):15-26.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*, Harper and Row, New York, NY.
- Bushra, F., Usman, A. and Naveed, A. 2011. "Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organisational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan)". *International Journal of Business and Social Science*. 2(18):261-267.
- Fidan, T. dan Ozturk, I. 2015. "The Relationship Of The Creativity Of Public And Private School Teachers To Their Intrinsic Motivation And The School Climate For Innovation". *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. 905-914.

- Ghufron, N. dan Risnawita S, Rini. 2011. *Teori-Teori Psikologi*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Grant, A.M. 2012. “Leading with meaning: beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership”. *Academy of Management Journal*. 55(2):458-476.
- Gumusluoglu, L. dan Ilsev, A. 2009. “Transformational Leadership, Creativity, And Organizational Innovation”. *Journal Of Business Research*. 62(2):461-473.
- Gunarsa, D.S. 2008. *Psikologi Perawatan*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta: Gunung Mulia.
- Jaussi, K. and Dionne, S. 2003. “Leading For Creativity: The Role Of Unconventional Leader Behavior”. *The Leadership Quarterly*. 14(4):475-498.
- Li, C., Zhao, H., Begley, T.M. 2015. “Transformational Leadership Dimensions And Employee Creativity In China : A Cross-Level Analysis”. *Journal Of Business Research*. 68:1149-1156.
- Mahmudi, Nanang Arief. 2008. Bab II Teori Motivasi dan Aplikasinya. *Pusat Pengembangan Bahan Ajar – UMB* (Online). (<http://kk.mercubuana.ac.id/files/42013-2-684357035923.doc>, diakses 7 Januari 2016).
- Meng, Y *et.al.* 2015. “Supervisors’ Leadership and Health Science Researchers’ Intrinsic Motivation The Mediating Role Of Psychological Empowerment”. *Nankai Business Review International*. 6(1):68-81.
- Northouse, P. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Oldham, G.R. dan Cummings, A. 1996. “Employee Creativity: Personal And Contextual Factors At Work”. *The Academy Of Management Journal*. 39(3):607-634.
- Schweitzer, J. 2014. “Leadership And Innovation Capability Development In Strategic In Alliance”. *Leadership : Organizatio Development Journal*. 35(5):442-469
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga.
- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat. Buku 2. Edisi 12.
- Shin, S.J. and Zhou, J. 2003. “Transformational Leadership, Conservation, And Creativity: Evidence From Korea”. *Academy of Management Journal*. 46(6):703-714.
- Tan, G.Y.W., dan Chong , W.N. 2011. “Pro-Creativity Leadership : An Exploratory Study On The Mediating Role Of Intrinsic Motivation”. *International Conference On Human Resource Development Research And Practice Across Europe*.
- Robbins, S.P dan Judge, T.A. 2016. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi Enambelas.