

# Kepemimpinan pemberdayaan dalam memfasilitasi peningkatan kreativitas karyawan di era 4.0: Peran efikasi diri kreatif dan religiosity **SERAMBI**

Santi Retno Sari \*, Dita Nurul Aini Mustika Dewi & Kumba Digidowiseiso

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional

Received 05 Mar 2022

Revised 01 Apr 2022

Accepted 10 Apr 2022

Online first 20 Apr 2022

## Abstract

*This study aims to analyze and test the factors that increase employee creativity. This study examines moderating religiosity on the relationship between leadership, empowerment and employee level mediated by creative self-efficacy among employees in Jakarta. The research population was taken from the academic community of the National University, including employees, working students and alumni who have worked. The data was collected using a survey method by distributing questionnaires. The sample measurement was based on consideration of the good social research sample size according to the experts and was determined at 150. The sampling technique used was convenient sampling. The analytical method used in this research is testing moderation mediation with Macro Process 3.15V with model 15. The results show that leadership empowerment increases employee creativity both directly and indirectly. The indirect effect of empowerment leadership on employee creativity is through an increase in employee creative self-efficacy. The results also show additional insight that the level of employee religiosity moderates the influence of empowerment leadership on creativity in a negative direction.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji faktor-faktor yang meningkatkan kreativitas karyawan. Penelitian ini menguji pemoderasian *religiosity* pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan tingkat karyawan yang dimediasi oleh efikasi diri kreatif pada karyawan di Jakarta. Populasi penelitian mengambil dari civitas akademi Universitas Nasional, meliputi pegawai, mahasiswa yang bekerja dan para alumni yang telah bekerja. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dengan menyebarkan angket. Pengukuran sampel menggunakan dasar pertimbangan ukuran sampel penelitian sosial yang baik menurut para ahli dan ditentukan sebesar 150. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *convenient sampling*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian mediasi moderasi dengan Macro Process 3.15V dengan model 15. Hasil menunjukkan kepemimpinan pemberdayaan meningkatkan kreativitas karyawan baik secara langsung dan tidak langsung. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan pemberdayaan terhadap kreativitas karyawan adalah dengan melalui peningkatan pada efikasi diri kreatif karyawan. Hasil penelitian juga memperlihatkan tambahan wawasan bahwa tingkat religiusitas karyawan memoderasi pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kreativitas dengan arah yang negatif.

## Paper type

Research paper

✉ Email Korespondensi\*:  
[santiretnosari@gmail.com](mailto:santiretnosari@gmail.com)

## Keywords:

Empowering leadership,  
religiosity, self-efficacy



SERAMBI: Jurnal Ekonomi  
Manajemen dan Bisnis Islam,  
Vol 4, No. 1, 2022, 71 - 84  
eISSN 2685-9904

**Pedoman Sitasi:** Sari, S., Dewi, D., & Digidowiseiso, K. (2022). Kepemimpinan Pemberdayaan Dalam Memfasilitasi Peningkatan Kreativitas Karyawan Di Era 4.0: Peran Efikasi Diri Kreatif Dan Religiosity. *SERAMBI: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis Islam*, 4(1), 71-84. <https://doi.org/10.36407/serambi.v4i1.607>

## **Pendahuluan**

Perusahaan yang tangguh sangatlah diperlukan. Terutama pada masa-masa saat ini, Era 4.0 era di mana masa-masa pergeseran baik dari sisi teknologi, dan lebih lagi adanya pandemi, menuntut perusahaan lebih cepat tanggap. Percepatan pergeseran teknologi ini membawa penekanan pada penggabungan globalisasi pada sisi produk, persaingan dan bahkan layanan yang memaksa organisasi ataupun perusahaan di seluruh dunia untuk menerapkan inovasi menjadi keharusan (Mumford dan Hemlin, 2017). Organisasi yang tangguh adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan fleksibilitas dan terus bergerak (Sari, 2017). Organisasi yang mampu menghadapi tantangan keadaan pada era 4.0 memerlukan organisasi yang tangguh. Perusahaan yang memenangkan peperangan dengan keadaan dan situasi ini adalah organisasi tangguh yang mampu menggabungkan efisiensi dan inovasi (Sari, 2017).

Inovasi merupakan ruh dan jiwa bagi adaptasi. Untuk mampu beradaptasi tentunya diperlukan fleksibilitas. Fleksibilitas yang tinggi memerlukan pengadopsian ataupun penerapan inovasi untuk mampu bergerak fleksibel. Sedangkan inovasi dapat dikembangkan dengan adanya kreativitas (Thawil dan Sari, 2018). Oleh karena itu penciptaan kreativitas sangatlah diperlukan dalam mendukung terciptanya perusahaan yang tangguh yang mampu beradaptasi dan fleksibel.

Penciptaan kreativitas masih merupakan penelitian yang menarik dalam beberapa dekade ini. Penelitian mengenai kreativitas mencoba mengungkapkan baik masukan atau anteseden dan keluarannya atau konsekuensinya. Selain itu kajian kreativitas juga mencoba menggabungkan dengan beberapa variabel dan mencoba mencari tahu mengenai hubungan mediasi moderasi dalam variabel kreativitas ini (Hughes et al., 2018). Beberapa dekade penelitian mengenai anteseden kreativitas banyak dihubungkan dengan kepemimpinan dan efikasi diri kreatif karyawan (Han dan Bai, 2020; Wang, Tsai, dan Tsai, 2014).

Kepemimpinan dan kreativitas bukanlah sesuatu hal yang baru. Telah banyak kajian yang mencoba menelusurinya. Meskipun banyak variabel yang mempengaruhi kreativitas dan inovasi, kepemimpinan yang efektif adalah variabel yang paling utama (Mumford dan Hemlin, 2017). Telah banyak penelitian yang menghubungkan kepemimpinan dengan kreativitas karyawan (Hughes dkk., 2018; Khattak, batool, dan Haider, 2017) terutama pada era start up dan era 4.0 (Humala, 2015). Berbagai gaya dan tipe kepemimpinan dipercaya mampu mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan. Seperti halnya kepemimpinan transformasional mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan (Shafi dkk., 2020). Selain dari kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi perilaku kreativitas karyawan antara lain kepemimpinan autentik (Chaudhary dan Panda, 2018), kepemimpinan yang berbagi (*shared*) (Gu, Liang, dan cooke, 2020), kepemimpinan etis (Mo, Ling, dan Xie, 2019). Dalam dua dekade ini kepemimpinan yang paling sering dihubungkan dengan kemampuan meningkatkan kreativitas karyawan adalah kepemimpinan transformasional dan masih cukup sedikit yang memperhatikan pada kepemimpinan pemberdayaan. Hal ini menjadi perhatian pada penelitian ini, untuk mengetahui apakah kepemimpinan pemberdayaan memiliki pengaruh yang sama kepada kreativitas, mengingat banyaknya tipe kepemimpinan yang mampu mempengaruhi kreativitas. Begitu pula ciri dan karakteristik yang meliputi pada kepemimpinan pemberdayaan mencerminkan hal yang mengarahkan dan mampu mempengaruhi kreativitas karyawan.

Kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas karyawan melalui baik pengaruh langsung dan tidak langsung. Beberapa penelitian telah mengungkapkan kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas karyawan dengan dimediasi oleh motivasi dan kepercayaan kepada pemimpin dimoderasi oleh kepribadian *openness to experience* (Chow, 2018). Sedangkan menurut Zhang dkk. (2018), mengungkapkan bahwa, kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas karyawan melalui *self esteem* yang dimoderasi oleh akses kepada informasi dan sumber daya. Hasil-hasil kajian penelitian mengenai hubungan kreativitas dan kepemimpinan pemberdayaan banyak melalui mediasi dan moderasi. Mediasi yang paling sering diungkap pada hubungan ini adalah *psychological empowerment*. Masih cukup sedikit yang menghubungkan mediasi efikasi diri kreatif.

Teori efikasi diri berasal dari teori sosial kognitif Bandura. Luthans mendefinisikan efikasi diri sebagai "Self-efficacy mengacu pada keyakinan individu (atau kepercayaan diri) tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu". Efikasi diri sesuai dengan teori sosial kognitif mampu mempengaruhi individu dan menghasilkan keluaran yang positif pada kinerja, motivasi, penyelesaian tugas dan tentunya kreativitas. Terutama pada efikasi diri khusus berkenaan dengan kreativitas maka seseorang yang memiliki rasa percaya diri untuk kreativitas diharapkan benar-benar mampu menghasilkan tingkat kreativitas yang lebih baik dibanding dengan yang memiliki tingkat efikasi diri kreatif rendah. Kajian penelitian mengenai efikasi diri kreatif pada kreativitas membuktikan bahwa efikasi diri kreatif mampu meningkatkan atau menurunkan pengaruhnya pada tingkat kreativitas. Selain itu beberapa hal yang mempengaruhi tingkat efikasi diri ini, antara lain karakteristik individu atau keadaan sosial yang melekat pada individu. Oleh karena itu penelitian ini mencoba menggabungkan dan memberikan perspektif pemahaman yang lebih dalam pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas melalui efikasi diri kreatif dengan *religiosity* sebagai pemoderasi efikasi diri kreatif.

Penelitian yang menghubungkan *religiosity* dalam hubungan kepemimpinan pemberdayaan dan kreativitas masih belum ada. Sedangkan *religiosity* termasuk di dalam hal yang melekat pada individu yang mana mampu mempengaruhi efikasi diri seseorang. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan pembaharuan pada dukungan literatur efikasi diri kreatif dan karakteristik individu begitu pula kepemimpinan pemberdayaan dan kreativitas dengan memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan ke empat variabel ini dengan mediasi dan moderasi. Maka dari itu, penelitian bertujuan mengetahui pengaruh moderasi *religiosity* dalam mediasi efikasi diri pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas karyawan.

## **Kajian Pustaka**

### **Kreativitas**

Kreativitas di tempat kerja adalah proses menghasilkan ide-ide baru/orisinal yang bermanfaat (Hughes et al., 2018). Zimmerer dan Scarborough (1996) menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menemukan cara pandang baru pada masalah dan peluang. Hughes et al. (2018) menekankan pendefinisian

keaktivitas sebagai Kreativitas di tempat kerja menyangkut proses kognitif dan perilaku yang diterapkan ketika mencoba untuk menghasilkan ide-ide baru.

Awal teori kreativitas menekankan kreativitas pada individu dibandingkan pada faktor kontekstual yang meliputinya. Tetapi paradigma baru saat ini telah menggabungkan penelitian kreativitas pada model baik sisi individu dan faktor kontekstualnya. Beberapa mempertahankan pandangan banyaknya faktor yang menyebabkan peningkatan dan pembentukan kreativitas dari fitur individu yang berinteraksi dengan lingkungan dan kontekstual mereka. Faktor-faktor individu yang merupakan masukan atau input bagi kreativitas antara lain efikasi diri, kepribadian seperti openness (Hughes et al., 2018).

### **Kepemimpinan Pemberdayaan dan Kreativitas**

Konteks kreativitas sangat berhubungan dengan kemajuan organisasi karena kreativitas merupakan faktor masukan landasan bagi inovasi dan peningkatan perbaikan terus menerus. Penelitian selama dekade akhir-akhir ini mengalihkan perhatian kepada lingkungan di mana kreativitas terjadi yaitu pada konteks organisasi seperti halnya proses dalam kepemimpinan. Penelitian kreativitas mulai menggabungkan dari atribut individu dengan konteks lingkungan dan proses penciptaan kreativitas.

Dekade awal penelitian hubungan kepemimpinan dengan kreativitas di dominasi oleh kepemimpinan transformasional dan transaksional, tetapi beberapa dekade akhir akhir ini, penelitian hubungan kepemimpinan dengan kreativitas mulai meningkatkan perhatian pada kepemimpinan kontemporer lainnya seperti halnya *empowering leadership* (Hughes dkk., 2018). Penelitian-penelitian gaya kepemimpinan kontemporer dengan kreativitas ini menyatakan bahwa mereka memiliki hubungan yang kuat dengan kreativitas dan inovasi, khususnya untuk kepemimpinan pemberdayaan dan kepemimpinan otentik memiliki hubungan rata-rata sedang dengan rentang yang lebih kecil dibanding kepemimpinan lainnya (Hughes et al., 2018).

Penelitian terdahulu telah mengungkapkan hubungan positif pada kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas (Zhang & Zhou, 2014). Martono, Wulansari dan Khoirudin (2020), dalam penelitian hasil dari 220 responden dengan metode SEM menggunakan WarpP.L.S 6.0 mengungkapkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh secara langsung terhadap kreativitas karyawan.

H1 : Kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas karyawan.

### **Peran Mediasi Efikasi diri Kreatif**

Proses penerapan kondisi yang meningkatkan perasaan keyakinan atau efikasi diri dan kontrol karyawan (misalnya, pengambilan keputusan partisipatif), dan menghilangkan kondisi yang menumbuhkan rasa ketidakberdayaan (misalnya, birokrasi), telah populer disebut sebagai pemberdayaan (Arad & Drasgow dalam Arnold et al., 1998). Hal ini memperjelas bahwa penerapan kepemimpinan pemberdayaan yang memberdayakan karyawan akan meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan karyawan akan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain kepemimpinan pemberdayaan mampu mempengaruhi efikasi diri karyawan.

Landasan teori bagi efikasi diri merupakan teori yang dibangun oleh Bandura's *Social Cognitive Theory* (SCT). Efikasi diri merupakan kepercayaan seseorang dari hasil kemampuan

merefleksikan pengalaman tentang peristiwa atau tugas tertentu yang kemudian mereka proses secara kognitif menjadi kekuatan keyakinan mereka untuk melaksanakan tugas tertentu tersebut di masa depan (Luthans, 2011). *Self-efficacy* kreatif (CSE), didefinisikan sebagai keyakinan tentang kemampuan seseorang untuk menghasilkan hasil kreatif (Tierney & Farmer, 2002). Kajian awal di bidang efikasi diri kreatif telah mampu membantu mengembangkan dukungan konseptual dan empiris bahwa efikasi diri kreatif berkaitan dengan kinerja kreativitas individu. Efikasi diri kreatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kreatif dan secara substansial dapat memprediksi pencapaian kreatif (Tierney & Farmer, 2011). Penelitian Han dan Bai (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara efikasi diri kreatif karyawan dan kreativitas karyawan yang diperkuat ketika seorang pemimpin menampilkan gaya berpikir dialektis.

Hughes dkk (2018) dalam penelitiannya telah memetakan mekanisme mediasi dalam hubungan kepemimpinan dengan kreativitas. Mekanisme mediasi ini terbagi menjadi lima kategori yaitu; mekanisme motivasional, mekanisme kognitif, mekanisme afektif, mekanisme identifikasi, dan terakhir mekanisme hubungan sosial. Penelitian tentang mekanisme kognitif berpendapat bahwa perbedaan yang diamati dalam kreativitas dan inovasi dihasilkan dari perbedaan penggunaan kognitif tertentu oleh individu proses, kapasitas sistem memori, dan fleksibilitas struktur kognitif yang tersimpan (Hughes dkk., 2018). Penelitian hubungan kepemimpinan dengan kreativitas karyawan yang di mediasi dengan mekanisme kognitif mencoba mencari tahu peran kepemimpinan dalam mempengaruhi proses pemikiran kognitif karyawan. Antara lain dengan Efikasi diri kreatif.

Dukungan penelitian mengenai hubungan kepemimpinan dengan kreativitas karyawan yang dimediasi melalui mekanisme kognitif, antara lain, penelitian Wang, Tsai, dan Tsai (2014) menunjukkan bahwa efikasi diri kreatif berhubungan dengan kreativitas karyawan dan efikasi diri kreatif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan kreativitas karyawan. Penelitian Martono, Wulansari dan Khoirudin (2020) dengan jumlah responden 220, menggunakan teknik analisis SEM WarpP.L.S 6.0 mendapatkan hasil yang menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan pemberdayaan di mediasi oleh efikasi diri kreatif. Zhang dan Zhou (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan adanya pengaruh interaksi kepemimpinan pemberdayaan, kepercayaan pada pemimpin, penghindaran ketidakpastian mempengaruhi kreativitas dan efikasi diri kreatif memediasi hubungan interaksi ini.

H2: kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung kepada kreativitas dengan cara melalui efikasi diri kreatif karyawan.

### **Religiosity sebagai moderator**

Masih belum terdapat penelitian yang menghubungkan religiosity dengan hubungan kepemimpinan dengan kreativitas. Bahkan penelitian tentang religiosity pun masih sangat relatif sedikit, mengingat pengukuran untuk variabel ini juga masih relatif baru terutama untuk Islamic religiosity. Tetapi penelitian yang setara sebagai dukungan pengembangan hipotesis sudah dilakukan. Hughes dkk (2018) dalam penelitian *systematic review* nya mengungkapkan bahwa variabel moderator yang sering muncul dalam hubungan kepemimpinan dengan kreativitas antara lain, yang berhubungan dengan faktor individu semisal kepribadian, motivasi. *Religiosity* memiliki korelasi dan berhubungan dengan kepribadian (Aghababaei, Blachnio, dan Aminikhoo, 2018). Variabel religiosity sering

bersama dengan kepribadian dalam mempengaruhi variabel dependen. Sesuai dengan teori kepribadian, pembentukan kepribadian bukan hanya faktor keturunan tetapi juga melalui perkembangan dalam lingkungan mereka yang tercipta dari budaya, kepercayaan, interaksi sosial (Luthans, 2011). Oleh karena itu Agama merupakan suatu kepercayaan akan mempengaruhi kepribadian seseorang, dan kepribadian terbukti berinteraksi dengan kepemimpinan memiliki pengaruh pada kreativitas karyawan (Kim, 2019). Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berpengaruh terhadap kreativitas dengan dimediasi oleh motivasi dan kepercayaan pada pemimpin dan dimoderasi oleh kepribadian openness (Chow, 2018; Martono, Wulansari dan Khoirudin, 2020). Selain itu, penelitian Zhang dan Zhou (2014) menunjukkan bahwa pribadi yang menghindari ketidakpastian memoderasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan pada kreativitas karyawan yang di mediasi oleh efikasi diri kreatif. Oleh karena itu hipotesis yang dikembangkan adalah:

H3 : *Religiosity* memoderasi hubungan efikasi diri kreatif dengan kreativitas karyawan.

H4 : *Religiosity* memoderasi hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas karyawan.

## **Metode**

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini berencana mengambil populasi *n* civitas akademika UNAS meliputi dosen, tenaga pendidik dan pengajar dan karyawan serta alumni dan mahasiswa UNAS yang telah bekerja. Sehingga bisa menjangkau karyawan di beberapa sektor usaha untuk mendapatkan tingkat cakupan populasi yang lebih luas. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner dan wawancara. Kuesioner disebarluaskan melalui googleform dan email. Wawancara dilakukan melalui telp dan WA dikarenakan masa pandemi yang masih terbatas mobilitasnya.

Teknik pengambilan sampel mempergunakan teknik *convenient sampling*, yang mana peneliti mengambil sampel berdasarkan kenyamanan dan kemudahan. Sedangkan teknik ukuran sampel, penelitian ini mempergunakan dasar pertimbangan kecukupan ukuran sampel dari para ahli dikarenakan jumlah populasi sangat banyak dan tersebar sehingga penggunaan rumus Slovin ataupun Yamane untuk pengukuran sampel dirasa tidak memungkinkan. Pengukuran sampel berdasarkan Sekaran dan Bougie (2019) pertama, penelitian sosial yang baik jumlah sampel di antara 30-500 adalah jumlah sampel yang memenuhi; kedua, jumlah variabel dalam penelitian terwakili dengan 10 sampel per variabel, jadi dalam penelitian ini terdapat 4 variabel maka jumlah sampel minimal untuk memenuhi kecukupan dalam variabel adalah 4 kali 10 yaitu minimal 40 sampel; ketiga, pengujian validitas menurut anjuran psikometrik harus memenuhi kecukupan responden yang terwakili minimal jumlah item kali 5. Jumlah item terbanyak terdapat pada variabel kepemimpinan pemberdayaan dengan 15 item, maka dari itu jumlah responden minimal adalah 15 kali 5 yaitu 75 responden. Berdasarkan pertimbangan di atas maka penelitian ini mengambil sampel kurang lebih 150 responden, melebihi dari minimal kecukupan sampel yaitu 75. Oleh karena itu 150 responden dirasa sangat cukup dan telah memenuhi.

Penyebaran angket kepada 150 responden dengan cara *convenient sampling*, yaitu seketemunya dan berdasarkan kemudahan bagi peneliti. Dari 150 responden, 100%

mengembalikan jawaban. Tetapi yang mengisi dengan lengkap hanya berjumlah 140 responden. Sehingga sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 140.

### Teknik Pengukuran Variabel

Kepemimpinan pemberdayaan (*Empowering Leadership*) diukur dengan mengadaptasi dari ELQ (*Empowering Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Arnold dan Drasgow (2000). Jumlah item sebanyak 15 item yang terdiri dari lima dimensi dengan skala likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Creative self efficacy diukur dengan tiga item skala pengembangan Tierney and Farmer (2002). Pengukuran variabel perilaku kreatif mengadaptasi dari skala yang dikembangkan oleh Jansen (2001) terdiri 4 item dengan lima skala likert dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sedangkan variabel *religiosity* memodifikasi pengukuran dari pengembangan Dali dkk (2018). Penelitian ini hanya mengambil dimensi komitmen dan praktek beribadah untuk mencerminkan pengukuran ketaatan beribadah, dengan 8 item pertanyaan. *Religiosity* diukur dengan lima skala likert yang menyatakan 1=tidak pernah, 2=jarang, 3=kadang-kadang, 4=sering, 5=selalu.

Teknik untuk memastikan bahwa instrument bekerja dengan baik, dan instrument bisa dipergunakan dalam penelitian, memerlukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas mempergunakan uji analisis faktor dengan *confirmatory factor analysis*. Pengujian reliabilitas mempergunakan uji cronbach's alpha. Semua pengujian validitas dan reliabilitas dengan alat SPSS 26.

### Analisis Data

Analisis deskriptif terbagi menjadi data deskriptif untuk melihat responden keseluruhan dan analisis deskriptif untuk melihat dari keseluruhan variabel. Analisis deskriptif yang dihasilkan meliputi mean atau rata-rata dan standard deviation.

Sebelum melakukan pengujian hipotesis maka dilakukan uji korelasi untuk melihat hubungan antar variabel. Selanjutnya dilakukan pengujian uji asumsi klasik. Meskipun pengujian hipotesis mempergunakan process dengan bootstrap sehingga tidak mensyaratkan adanya uji normalitas. Tetapi pengujian asumsi klasik tetap dilakukan untuk meyakinkan dan mendapatkan tambahan dukungan dalam interpretasi hasil. Pengujian Hipotesis untuk mediasi dan moderasi mempergunakan teknik pengukuran dari Macro Process Hayes dengan Macro process v3.5 model 15. Dengan rumus:

Conditional indirect effect of X on Y through  $M_i = a_i (b_{1i} + b_{2i}V)$

Conditional direct effect of X on Y =  $c_1' + c_3'V$

## Hasil Dan Pembahasan

### Uji Instrument

Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, penelitian melakukan pengujian untuk instrumen terlebih dahulu. Pengujian ini meliputi uji validitas dan reliabilitas. Hal ini dilakukan mengingat kuesioner didapatkan dari pengadaptasian dari ukuran yang aslinya bukan berbahasa Indonesia. Hal ini untuk meyakinkan bahwa pengadaptasian memang layak, valid

dan tidak memiliki arti yang berbeda dari sumber aslinya. Uji validitas dilaksanakan dengan mempergunakan *confirmatory factor analysis*. Sedangkan reliabilitas dengan cronbach alpha.

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa semua item layak dan valid. Hal ini ditunjukkan dengan nilai loading faktor untuk semua item di atas 0,5. Pada variabel kepemimpinan pemberdayaan nilai loading faktor terbesar ada di item no 8 dengan nilai loading sebesar 0,943 dan nilai terkecil berada di item no 1 dengan 0,869. Nilai terbesar untuk variabel efikasi diri kreatif adalah 0,924 dan terkecil 0,890. Sedangkan untuk variabel religiosity dengan 8 item pertanyaan, mendapatkan nilai loading faktor terkecil berada di item no 8 dengan nilai 0,714 dan terbesar di item ke 6 dengan nilai 0,898. Untuk variabel kreativitas nilai loading faktor terbesar senilai 0,943 dan terendah, 885. Nilai kaizer meyer olkin (KMO) untuk semua variabel di atas 0,6 dengan tingkat signifikansi pada level 0,0000 <0,01. Berikut Hasil pengujian reliabilitas juga menunjukkan hal yang mengindikasikan bahwa semua variabel reliabel dengan nilai cronbach alpha di atas 0,6. Berikut nilai cronbach alpha yang didapat untuk setiap variabel, kepemimpinan pemberdayaan (0,986) yang terdiri dari 15 item, efikasi diri kreatif (0,894), religiosity (0,932), dan variabel kreativitas mendapatkan nilai cronbach alpha sebesar 0,940.

### Uji deskriptif mean dan korelasi

Hasil uji statistik deskriptif dan korelasi terdapat pada tabel1. Hasil memperlihatkan bahwa semua variabel memiliki hubungan yang cukup kuat dengan variabel terikat yaitu kreativitas karyawan. Kepemimpinan pemberdayaan berhubungan positif dan signifikan kuat dengan kreativitas karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,715. Nilai korelasi untuk variabel efikasi diri kreatif dengan kreativitas karyawan diperlihatkan hasil sebesar 0,768. Hasil ini menunjukkan angka terkuat dari semua korelasi antar variabel yang ada. Hal ini memberikan arti bahwa efikasi diri kreatif berhubungan kuat dengan kreativitas karyawan. Begitu pula religiosity terbukti berhubungan cukup kuat pula dengan kreativitas karyawan dengan nilai korelasi 0,714. Nilai korelasi terendah berada pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan religiosity, didapatkan nilai 0,518. Hal ini menunjukkan tingkat korelasi sedang.

**Tabel 1.**

*Uji mean dan korelasi*

Variabel	Mean	SD	CREA	EL	CSE	REL
CREA	5,54	1,256	1	.715**	.768**	.714**
EL	5,33	1,345		1	.755**	.518**
CSE	5,54	1,202			1	.555**
REL	5,93	0,970				1

Sumber Hasil Pengolahan SPSS 26 (2022)

Hasil pengujian hipotesis berada pada tabel 2. Sesuai dengan yang terlihat pada tabel 2. hipotesis pertama mendapatkan dukungan dari data. Kreativitas karyawan makin meningkat ketika pemimpin menampilkan gaya kepemimpinan pemberdayaan. Hal ini terbukti positif

dan signifikan dengan hasil yang ditunjukkan pada tabel nilai t sebesar 2,993 dengan nilai p 0,003 < 0,050.

**Tabel 2.***Uji Hipotesis*

Variabel	coeff	Kreativitas Karyawan			
		t	p	LLCI	ULCI
Kepemimpinan pemberdayaan (EL)	,1931	2,9928	,0033	,0655	,3208
Efikasi Diri Kreatif (CSE)	,4146	5,5984	,0000	,2682	,5611
Religiosity (REL)	,4810	6,6128	,0000	,3371	,6249
ELxREL	-,1374	-2,0954	,0380	-,2671	-,0077
CSExREL	,1075	1,6726	,0967	-,0196	,2347
R-sq	,7385				
F	75,7012		,0000		

Sumber Hasil Pengolahan PROCESS V3.15

Hipotesis kedua mengenai pemediasian efikasi diri kreatif pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas karyawan didukung. Tabel 3 memperlihatkan hasil indirect effect untuk semua kategori religiosity mendapatkan nilai pada 95% confidence interval (CI), lowerlevel (LLCI) dan upperlevel (ULCI) emuanya tidak ada yang melewati angka 0. Hal ini memberikan arti bahwa kepemimpinan pemberdayaan dalam meningkatkan kreativitas karyawan mampu mempengaruhi secara langsung dan juga tidak langsung dengan melalui peningkatan pada efikasi diri kreatif karyawan barulah meningkatkan kreativitas karyawan.

**Tabel 3.***Uji Mediasi*

Indirect Effect			
Kepemimpinan pemberdayaan → Efikasi diri kreatif → kreativitas			
Religiusitas	Effect	bootLLCI	bootULCI
rendah	,2089	,0794	,4045
sedang	,2792	,1595	,4359
tinggi	,3495	,1998	,5155

Sumber pengolahan data PROCESS V3.15 (2022)

Pengujian interaksi atau moderasi religiosity pada hubungan efikasi diri kreatif dengan kreativitas karyawan tidak mendapatkan dukungan data. Hasil ini terlihat pada tabel 2. Interaksi CSE dan REL mendapatkan nilai p sebesar 0,0967 > 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga tidak didukung. Tingkat religiusitas karyawan menambahkan ataupun mengurangi pengaruh efikasi diri kreatif karyawan terhadap kreativitas karyawan.

Hasil menunjukkan bahwa hipotesis keempat didukung oleh data. Hasil ini terlihat pada tabel 2., dengan nilai p 0,0380 < 0,05 dan nilai t sebesar -2,0954. Pernyataan hipotesis keempat yaitu religiusitas karyawan memoderasi pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kreativitas karyawan terbukti didukung oleh data, tetapi hasil memperlihatkan arah

negatif. Hal ini mengungkapkan bahwa semakin religius seseorang semakin berkurang pengaruh atau efek dari kepemimpinan pemberdayaan terhadap peningkatan kreativitas karyawan.

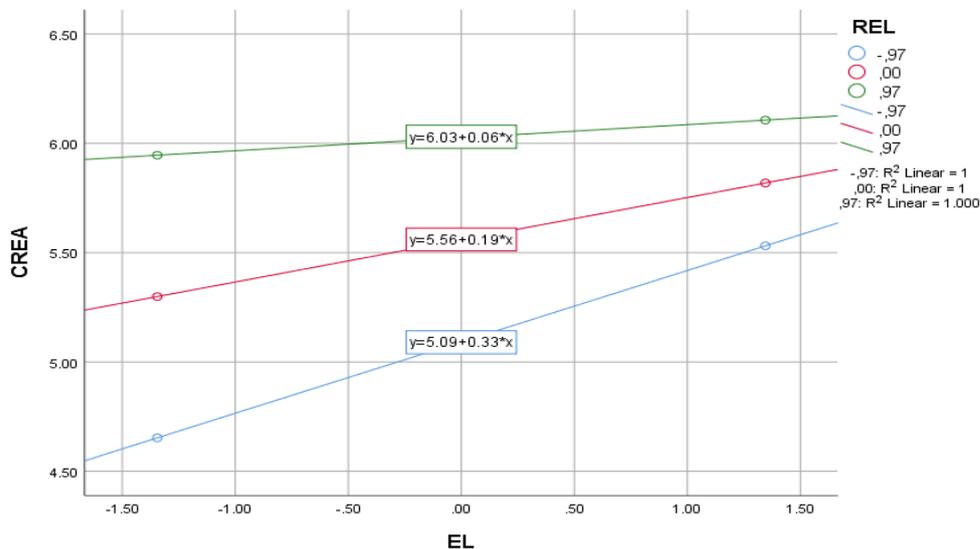
Kepemimpinan pemberdayaan yang menjadi contoh, mendukung pengambilan keputusan, memberikan saran, dan mengembangkan keterbukaan informasi dan juga menampilkan kepedulian maka akan meningkatkan kreativitas karyawan. Dimensi kepemimpinan pemberdayaan yang merupakan *informing* mengemukakan adanya keterbukaan informasi, pertukaran informasi dan pengetahuan mampu membagikan pengetahuan (*knowledge sharing*) kepada para karyawan (Matic dkk., 2017). Dengan adanya pembagian ataupun mentransfer pengetahuan maka akan meningkatkan daya kreativitas karyawan (Ouakouak dan Ouedraogo, 2017). Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian (Sari dan Digdowiseiso, 2022) mengemukakan bahwa meningkatkan penerapan gaya kepemimpinan pemberdayaan akan meningkatkan tingkat kreativitas karyawan.

Penerapan pemimpin yang menampilkan karakteristik pemimpin pemberdayaan tidak hanya menguntungkan dengan membawa pengaruh langsung kepada kreativitas karyawan, tetapi juga meningkatkan efikasi diri kreatif karyawan yang mana hal ini juga akan meningkatkan kreativitas karyawan pada ujungnya (Sari dan Digdowiseiso, 2022). Hasil pemediasian efikasi diri kreatif pada hubungan kepemimpinan pemberdayaan dengan kreativitas karyawan mendukung penelitian yang sudah dilakukan oleh Martono, Wulansari, dan Khoirudin (2020). Begitupula Farmer dan Tierney (2017) menjelaskan bahwa efikasi diri kreatif merupakan variabel yang mempengaruhi kreativitas karyawan secara langsung dan juga merupakan variabel yang sering dilibatkan sebagai mediator ataupun moderator dalam penelitian terhadap kreativitas karyawan.

Karyawan yang memiliki efikasi diri kreatif yaitu merasa percaya diri dengan kreativitas yang ada pada dirinya akan menampilkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi dibanding yang tidak memiliki atau lemah dalam efikasi diri kreatif. Penelitian terdahulu telah mengungkapkan bahwa efikasi diri kreatif seseorang akan mempengaruhi tingkat kreativitas karyawan tersebut (Farmer dan Tierney, 2017; Martono, Wulansari, dan Khoirudin, 2017; Sari dan Digdowiseiso, 2022). Hasil penelitian tidak mendukung adanya pemoderasian tingkat religiusitas seseorang dalam pengaruh efikasi diri kreatif terhadap kreativitas. Penelitian terdahulu menghubungkan karakteristik individu seperti kepribadian dalam memoderasi hubungan efikasi diri kreatif terhadap kreativitas karyawan (He dkk., 2020; Hughes, 2018). Tingkat religius seseorang merupakan bagian dari karakteristik individu dan memiliki korelasi dengan kepribadian (Aghababaei, Błachnio, dan Aminikhoo, 2018). Tetapi hasil penelitian ini memberikan hasil bahwa tingkat religiusitas yang disetarakan dengan kepribadian seseorang tidak memoderasi pada pengaruh efikasi diri kreatif dan kreativitas karyawan. Tetapi tingkat religius mampu mempengaruhi kreativitas karyawan.

Penelitian ini memberikan tambahan wawasan baru dalam literatur karakteristik individu terutama dalam tingkat religiusitas seseorang dan kepemimpinan pemberdayaan serta kreativitas. Belum banyak penelitian yang menguji tingkat religiusitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat religiusitas seseorang memoderasi pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kreativitas karyawan. Tetapi pemoderasian ini pada arah yang negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa ketika seseorang memiliki tingkat religiusitas yang

rendah maka pengaruh kepemimpinan pemberdayaan akan semakin meningkatkan tingkat kreativitasnya. Sebaliknya seseorang karyawan yang sangat religius, ketika mendapatkan pemimpin pemberdayaan kenaikan tingkat kreativitasnya tidak setinggi pada karyawan yang memiliki religiusitas lebih rendah. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.



**Gambar 1.**

*Grafik pemoderasian*

Sumber Pengolahan data PROCESS V3.15

Pada grafik di gambar 1 terlihat bahwa seseorang karyawan yang memiliki tingkat religiusitas tinggi diwakili oleh garis hijau, dan tingkat religius rendah diwakili oleh garis biru serta garis merah mewakili tingkat religius sedang. Gambar 3 menunjukkan hasil tingkat kemiringan pada garis biru lebih tajam dibandingkan dengan garis hijau. Hal ini memperlihatkan bahwa ketika seseorang memiliki tingkat religius rendah dan sedang maka pengaruh kepemimpinan pemberdayaan dalam meningkatkan kreativitas makin tajam atau lebih terpengaruh dibandingkan pada seseorang yang memiliki tingkat religius tinggi.

## Kesimpulan

### Kesimpulan

Kesimpulan yang bisa didapatkan dari hasil penelitian ini adalah penerapan kepemimpinan yang menampilkan pemberdayaan akan meningkatkan kreativitas karyawan secara langsung dan tidak langsung. Kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas karyawan dengan dimediasi oleh peningkatan pada efikasi diri kreativitas karyawan. Tingkat religiusitas karyawan akan memoderasi pengaruh kepemimpinan pemberdayaan terhadap kreativitas karyawan.

### Implikasi Praktis / Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi pada perusahaan. Perusahaan yang ingin meningkatkan kreativitas karyawan perlu menerapkan kepemimpinan pemberdayaan. Hal ini bisa dilakukan dengan pelatihan kepemimpinan pemberdayaan. Dan menseleksi para pemimpin berdasarkan kriteria kepemimpinan pemberdayaan.

## Keterbatasan dan Saran

Penelitian memiliki keterbatasan dengan desain *cross sectional*. Untuk menghindari dan meminimalkan adanya bias, penelitian ke depan sebaiknya mempergunakan metode pengumpulan data dengan *time lagged*. Dan melakukan pengujian untuk memastikan apakah terdapat bias yang berarti dengan pengujian seperti *single Harman Factor*.

Penelitian ini menggabungkan responden dari beberapa agama, dengan tingkat pengukuran religiusitas dari sisi agama Islam yang adaptasi untuk menjadi lebih umum. Maka dari itu, penelitian selanjutnya perlu menggunakan ukuran yang lain dan mencari tahu adakah perbedaan hasil pada kedua ukuran yang berbeda. Selain itu bisa menggunakan ukuran yang sama tetapi lebih menelaah adakah perbedaan pada agama yang berbeda. Penelitian selanjutnya akan sangat baik apabila mempergunakan desain *experimental*. Dengan pengamatan terdapat kepemimpinan pemberdayaan dan tidak. Sehingga memperlihatkan hasil yang lebih detil pada proses bagaimana kepemimpinan pemberdayaan mempengaruhi kreativitas sesungguhnya. Begitu pula kreativitas karyawan sebaiknya diukur dengan ukuran hasil yang dikeluarkan bukan berdasarkan *self rated*.

## Ucapan Terimakasih

Penulis ucapkan rasa terimakasih kepada Universitas Nasional atas dana untuk penelitian stimulus.

## Referensi

- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200005\)21:3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:3)
- Aghababaei, N., Błachnio, A., & Aminikhoo, M. (2018). The relations of gratitude to religiosity, well-being, and personality. *Mental Health, Religion and Culture*, 21(4), 408-417. <https://doi.org/10.1080/13674676.2018.1504904>
- Chaudhary, R., & Panda, C. (2018), Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2071-2088. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0082>
- Chow, I.H.S. (2018), The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Dali, N.R.S.M., Yousafzai, S., & Abdul Hamid, H. (2019). Religiosity scale development", *Journal of Islamic Marketing*, 10(1), 227-248. <https://doi.org/10.1108/IJIMA-11-2016-0087>
- Farmer, S.M., & Tierney, P. (2017). Chapter 2 - *Considering Creative Self-Efficacy: Its Current State and Ideas for Future Inquiry*, Editor(s): Maciej Karwowski, James C.Kaufman, In *Explorations in Creativity Research, The Creative Self*, Academic Press, Pages 23-47, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809790-8.00002-9>.
- Gu, Q., Liang, B., & Cooke, F.L. (2020). How does shared leadership affect creativity in teams? A multilevel motivational investigation in the Chinese context, *The International Journal of Human Resource Management*, 10. 1080/09585192.2020.1783345

- Han, G.H., & Bai, Y. (2020). Leaders can facilitate creativity: the moderating roles of leader dialectical thinking and LMX on employee creative self-efficacy and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 405-417.
- He, P., Zhou, Q., Zhao, H., Jiang, C., & Wu, Y.J. (2020). Compulsory Citizenship Behavior and Employee Creativity: Creative Self-Efficacy as a Mediator and Negative Affect as a Moderator. *Front. Psychol.* 11,1640. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01640
- Hughes, D.J., Lee, A., Tian, A.W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Humala, I.A. (2015). Leadership toward creativity in virtual work in a start-up context. *Journal of Workplace Learning*, 27(6), 426-441. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2014-0059>
- Khattak, S.R., Batool, S., & Haider, M. (2017). Relationship of leadership styles and employee creativity: A mediating role of creative self-efficacy and moderating role of organizational climate. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(2), 698-719. retrieved from <https://www.econstor.eu/handle/10419/188312>
- Kim, S.L. (2019). The Interaction Effects of Proactive Personality and Empowering Leadership and Close Monitoring Behavior on Creativity. *Creative and Innovation Management*, 28(2), 230-239. <https://doi.org/10.1111/caim.12304>
- Luthans,
- Martono, S., Wulansari, N.A., & Khoiruddin, M. (2020). *IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*, 485. 10.1088/1755-1315/485/1/012060
- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L. et al. (2017). Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowl Manage Res Pract*, 15, 431-446. <https://doi.org/10.1057/s41275-017-0063-9>
- Mo, S., Ling, CD. & Xie, XY. (2019). The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultlines. *J Bus Ethics*, 154, 229-242. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3430-1>
- Mumford, M.D., & Hemlin, S. (2017). *Handbook Of Research on Leadership and Creativity*. Edward Elgar Publishing. USA.
- Ouakouak, M.L., and Ouedraogo, N. (2017). Antecedents Of Employee Creativity And Organisational Innovation: An Empirical Study. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), <https://doi.org/10.1142/S1363919617500608>
- Sari, S. R. (2017). Organizational Ambidexterity: Ketangguhan yang dibutuhkan untuk keberlangsungan kinerja organisasi masa depan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 2 (3), 433-438.
- Sari, S.R., & Digidowiseiso, K. (2022). Empowering Leadership dalam Peningkatan Kreativitas Karyawan. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 22(1), 11-20. <https://doi.org/10.31599/jki.v22i1.947>
- Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, Md.N.I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>.
- Thawil, S.M., & Sari, S.R. (2018). Kesuksesan Implementasi Inovasi Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 3(2), 175-182.
- Wang, C-J., Tsai, H-T., & Tsai, M-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>.
- Zhang, S., Ke, X., Wang, X-H.F., & Liu, J. (2018). Empowering leadership and employee creativity: A dual-mechanism perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 896-917.

Zhang, X., & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124(2), 150-164, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.02.002>.

Zimmerer T.W. and Scarborough N.M. (1996). *Entrepreneurship and the New Venture Formation*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc

Accepted author version posted online: 20 Apr 2022



© 2022 The Author(s). This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license