

# PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE CREATIVITY* MELALUI *KNOWLEDGE SHARING* DAN *INTRINSIC MOTIVATION* PADA STASIUN PENGISIAN DAN PENGANGKUTAN BULK ELPIJI KABUPATEN PASURUAN

Steven Angie Hardono dan Roy Setiawan

Program Business Management, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: [stevenangiehardono@gmail.com](mailto:stevenangiehardono@gmail.com) dan [roy@petra.ac.id](mailto:roy@petra.ac.id)

*Abstrak*— *Employee creativity* merupakan salah satu aspek dipahami mengingat seseorang yang menerapkan *transformational leadership* yang dibutuhkan dalam upaya pengembangan perusahaan ke arah yang *leadership* merupakan pemimpin yang memberikan perhatian secara lebih setuju. *Transformational leadership* merupakan suatu bentuk langsung kepada bawahannya melalui semangat, dukungan, dan motivasi. kepemimpinan yang terbukti mampu meningkatkan kemampuan tiap Pemimpin dengan gaya *transformational leadership* digambarkan sebagai karyawan dalam berbagai aspek, yang tentunya menyangkut kreativitas proses dimana pemimpin merangsang dan mendorong kreativitas, karyawan. Dalam usaha pengembangan kemampuan karyawan terdapat memberikan motivasi, terlibat langsung dalam mendukung dan berbagai upaya spesifik yang dapat dilakukan oleh pemimpin membimbing karyawan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi (Bass, perusahaan, seperti kegiatan *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation*. Penelitian ini akan mencoba membuktikan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* yang secara indikator utama *transformational leadership* dapat mempengaruhi spesifik dilakukan dengan metode *knowledge sharing* dan *intrinsic employee creativity* yaitu berpikir kritis, perilaku pengambilan resiko, *motivation* dengan objek penelitian pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. proses kerja kreatif, dan pemecahan masalah. Gaya *transformational leadership* dapat menunjukkan interaksi antara pemimpin dan karyawan ditandai oleh pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku karyawan menjadi seorang yang merasa mampu berinovatif tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Maka dari itu peran *transformational leadership* sangat penting pada organisasi untuk mengembangkan *employee creativity* yang tinggi supaya organisasi bisa terus berkembang.

Kata kunci: *knowledge sharing*, *intrinsic motivation*, *transformational leadership*, *employee creativity*

## PENDAHULUAN

*Employee creativity* dapat dikatakan sebagai pengembangan individu dalam membangun sebuah ide maupun produk yang baru. *Employee creativity* bukan hanya berupa ide-ide baru ataupun inovasi baru, melainkan juga dalam kreativitas mendapatkan solusi dari suatu masalah di organisasi. Maka dari itu edukasi kreativitas adalah fondasi untuk mengembangkan sumber daya manusia bagi masa depan bagi individu dan organisasi (Tsai, Horng, Liu, Hu, & Chung, 2015; Wyse & Ferrari, 2015). Dalam dunia bisnis di jaman serba digital sekarang, setiap karyawan terus dituntut untuk meningkatkan kreativitas individu. Langkah pertama untuk meningkatkan *employee creativity* dengan cara terlibat langsung dalam semua aktivitas organisasi (Henker et al., 2015; Shalley, 1991). Dalam proses pembangkitan kreativitas, Li and Liu (2016) menegaskan bahwa kreativitas melibatkan proses individu maupun proses sosial dalam lingkungan belajar. Fischer, Oget, and Cavallucci, (2016); Wyse and Ferrari, (2015) juga menyimpulkan bahwa mengidentifikasi kreativitas tidak hanya dalam mendukung pendidikan tradisional tetapi juga melengkapi pembelajaran baru dengan menggunakan perspektif sosial untuk mendukung proses di mana individu menghasilkan kreativitas. Maka dari itu, semakin tinggi pengetahuan individu, maka semakin mudah bagi karyawan menciptakan kreativitas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang pengetahuan para individunya rendah, maka semakin sulit bagi karyawan menciptakan kreativitas untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi. Tidak mudah untuk seorang karyawan bisa memiliki kreativitas yang tinggi. Untuk itu dibutuhkan pemimpin yang tepat pada organisasi sebagai alat pendorong untuk menciptakan *employee creativity*.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin merupakan salah satu hal yang terpenting dalam membentuk kreativitas karyawan. Untuk itu dibutuhkan gaya *transformational leadership* untuk mendorong karyawan memiliki kreativitas yang tinggi. Hal ini dapat

Namun berbeda dengan penelitian terdahulu menurut de Villiers, (2014); Walton, (2013) mengatakan bahwa *transformational leadership* memiliki karisma dan kecenderungan narsistik yang terlalu optimis dalam kemampuan sendiri untuk mengontrol orang lain. Hal tersebut mungkin memiliki dampak yang buruk pada *employee creativity*, terutama bila pengaruh atau kontrolnya terlalu tinggi. Yang artinya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* tidak signifikan. Sedangkan, menurut Golden and Shriner, (2017); Hughes et al., (2018); To et al., (2015) menunjukkan bahwa gaya *transformational leadership* mempengaruhi perilaku dan *employee creativity*. Yang artinya pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* signifikan. Penelitian ini akan menyelesaikan *research gap* yang terjadi yaitu adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu antara *transformational leadership* terhadap *employee creativity*, yaitu dengan menggabungkan variabel mediasi *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation*. Dengan penggabungan mediasi *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation* akan menjadi *research novelty* yang mana belum pernah digunakan secara bersama-sama dalam sebuah penelitian *transformational leadership* terhadap *employee creativity*.

Pemimpin yang memperkuat rasa kesetiaan di antara anggota organisasi dapat merangsang *knowledge sharing* (Yaghoubi et al., 2016). Dengan begitu hubungan antara *transformational leadership* dengan *knowledge sharing* sangat berkaitan. Menurut Valipouret al. (2017) bahwa *knowledge sharing* sangat penting untuk mengembangkan produk dan proses melalui kreativitas. Proses *knowledge sharing* dapat membangun reputasi yang setuju dalam dunia bisnis, yang dapat meningkatkan potensi hubungan mitra bisnis, sehingga dapat meningkatkan pengembangan kreativitas. Ratih et al. (2016) juga berpendapat bahwa membangun budaya yang mendukung pengetahuan dapat meningkatkan kemauan rekan kerja untuk berdonasi dan mengumpulkan pengetahuan, yang akhirnya dapat mempengaruhi kecepatan dan kualitas suatu organisasi.

Kurangnya komunikasi dalam menyampaikan visi organisasi dapat

menghambat proses *knowledge sharing*, namun dengan membangun ikatan emosional dengan pemimpin dapat meningkatkan kegiatan *knowledge sharing*, dan menciptakan suasana kerja yang mendukung bagi karyawan sangat penting untuk menstimulasi dalam *knowledge sharing* (Rawung et al. 2015). Tidak hanya membangun hubungan antara pemimpin dengan karyawannya, namun membangun hubungan yang saling menghormati dengan setiap individu dan memperhatikan pertumbuhan dan kebutuhan individu dapat memperkuat *knowledge sharing* (Masa'deh et al., 2016). Dengan kesimpulan bahwa *Knowledge Sharing* berperan penting dalam mediasi antara pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity*.

*Transformational leadership* menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi karyawan dalam tugas-tugas yang menantang dan tidak rutin sehingga membuat pekerjaan karyawan lebih menarik dan menyenangkan (Golden & Shriener, 2017; Henker et al., 2015). Lingkungan yang mendukung seperti itu dapat membuat karyawan melibatkan diri dalam proses kreatif dan mencapai hasil yang inovatif (Ma & Jiang, 2018). Hal tersebut dapat memicu terjadinya *intrinsic motivation* dalam diri setiap individu. *Intrinsic motivation* bisa diartikan sebagai dorongan motivasi dari dalam diri setiap individu yang tidak perlu dirangsang dari luar. Diasumsikan bahwa *intrinsic motivation* dapat menjadi mediasi dalam pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* (Denti & Hemlin, 2012). Selain itu *transformational leadership* melalui pengaruh ideal dan intelektual pimpinan, dapat meningkatkan *intrinsic motivation* karyawan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam tindakan kreatif (Braun et al., 2013; Kark et al., 2018). Hubungan antara *intrinsic motivation* dan *employee creativity* juga berdampak positif. Devloo et al. (2014) melaporkan bahwa *intrinsic motivation* karyawan berkontribusi kepada perilaku kerja yang kreatif.

Penelitian ini akan meneliti pada karyawan di SPPBE Kabupaten Pasuruan. SPPBE adalah Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji, dengan kata lain SPPBE adalah perusahaan mitra Pertamina. Pertimbangan dalam pemilihan lokasi penelitian didasarkan dari *survey* awal dengan melakukan wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki sikap yang kritis dalam menghadapi setiap permasalahan kerja yang terjadi yang dikarenakan karyawan hanya bekerja berdasarkan petunjuk dari pimpinan sehingga tingkat kreativitas karyawan dalam bekerja rendah. Selain itu kondisi hubungan kerja yang kurang baik antar karyawan, dimana dalam bekerja setiap permasalahan yang terjadi menjadi tanggungjawab masing-masing individu karyawan. Kondisi yang tidak harmonis tersebut juga terjadi antara karyawan dan pimpinan, dimana selama ini hubungan antara pimpinan dan karyawan hanya hubungan kerja tanpa adanya upaya pendekatan secara personal kepada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana *employee creativity* bisa terus berkembang dalam perusahaan dengan gaya *transformational leadership*. Dan juga meneliti bagaimana peran *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation* terhadap perkembangan *employee creativity*. Dengan mewawancarai bapak Silvi selaku *manager* di PT. BINA ANUGRAH INTI KIMIA, bapak Sangaji Fakhur Rosyidin selaku pemilik PT. ANUGERAH SUMBER BERKAT, ibu Yenny selaku *manager* PT. BUANATAMA CAHAYA LESTARI, dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan di tiga perusahaan tersebut. Meskipun SPPBE terikat dengan SOP Pertamina, karyawan dituntut untuk tetap melayani secara kreatif.

*Transformational leadership* sebagai cara atau gaya dalam memimpin yang diterapkan oleh seorang pemimpin dengan membuat karyawannya merasa termotivasi, terinspirasi dan termotivasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang ingin diselesaikan dan membuat karyawan tertarik dengan apa yang akan dicapai, kemudian menjadikan karyawan dengan minatnya menghasilkan pola kerja kolektif (Bai, Lin & Li, 2016). Namun peneliti lain juga berpendapat bahwa *transformational leadership* dengan berbagi tujuan di antara anggota tim mampu mendorong untuk mengembangkan cara-cara inovatif untuk sukses (Zheng et al. 2016). Chen L (2016) mengemukakan

bahwa *transformational leadership*, memotivasi belajar individu yang menginspirasi, dan perilaku yang diidealkan mendorong konstruksi modal sosial internal dan eksternal untuk mempertajam kemampuan rentang-batas karyawan. Dengan mengenali kebutuhan akan perubahan dan menciptakan visi untuk perubahan, pemimpin *transformational leadership* mendorong pengikut untuk menantang cara tradisional dalam melakukan sesuatu, mengadopsi metode inovatif untuk menghadapi situasi kerja yang kompleks dan mentransplantasikan kepentingan diri sendiri untuk kebaikan organisasi (Ojha et al., 2018; Sattayaraksa & Boon-itt, 2016).

Faktanya, kemajuan teoritis terbaru mengenai *transformational leadership* menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang efektif memiliki penekanan yang berbeda ketika mengelola individu dan tim (Li, Mitchell, & Boyle, 2016), dengan beberapa perilaku yang paling bermakna ditargetkan pada individu dan perilaku lain yang lebih tepat diarahkan ke tim. Secara khusus, *transformational leadership* yang berfokus pada individu cenderung merangsang individu untuk mengembangkan keterampilan sendiri-sendiri (Li et al., 2016). Ketika *transformational leadership* bergerak dari tingkat rendah ke moderat, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya, para pemimpin memberi pengikut dengan model peran yang ideal (Ma dan Jiang, 2018).

### Indikator Transformational Leadership

Menurut Bass & Ovolio, (1994) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur *transformational leadership* adalah:

a. *Including idealized influence.*

Perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respect dan kepercayaan bawahan

b. *Inspirational motivation.*

Perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. *Intellectual stimulation.*

Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat

d. *Individual consideration*

Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran

Kreativitas telah diakui sebagai kondisi awal abad ke-21 untuk mewujudkan keberlanjutan sebuah organisasi (Nakano & Wechsler, 2018). *Employee creativity* secara umum didefinisikan sebagai generasi produk baru dan penggunaan ide, dan prosedur untuk inovasi, yang bermanfaat untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi (Henker et al., 2015; Jiang et al., 2019 ; Tse et al., 2018). Penelitian telah menunjukkan implikasi yang kuat dari kinerja *employee creativity* untuk banyak hasil kinerja penting (Koh et al., 2019; Tse et al., 2018; Zhou & Oldham, 2001). Oleh karena itu, para peneliti terus mengeksplorasi antededen kinerja *employee Creativity* di tempat kerja (Kark et al., 2018; Li et al., 2016). *Employee creativity* telah mendapat perhatian yang meningkat di kalangan praktisi dan peneliti (Malik et al., 2015; Ma & Jiang, 2018; Mittal & Dhar, 2015).

Daya saing pasar global dan perubahan teknologi yang cepat telah memperpendek siklus hidup produk dan bisnis, dan akibatnya, kreativitas dan inovasi telah menjadi hubungan sebab akibat untuk kelangsungan dan kesuksesan organisasi bisnis modern (Golden dan Shriener, 2017). Baik karyawan maupun manajer memainkan peran penting dalam mengembangkan dan mempertahankan organisasi yang kreatif dan inovatif (Carmeli et al., 2015; Gumusluoglu et al., 2017; Henker et al., 2015; Uhl-Bien & Arena, 2018). Untuk itu pendidikan kreativitas adalah landasan untuk mengembangkan sumber daya manusia masa depan

industri, yang harus menjadi tujuan pendidikan prioritas pertama di milenium baru (Tsai, Horng, Liu, Hu, & Chung, 2015; Wyse & Ferrari, 2015). Kreativitas Karyawan juga merupakan ciri fundamental yang melekat pada setiap orang dan merupakan kemampuan kognitif yang perlu dikembangkan (Bai, Lin, & Li, 2016). Kreativitas individu dapat menjadi alat yang ampuh untuk mengukur kinerja pekerjaan (Esch, Wei, & Chiang, 2016).

#### Indikator *Employee Creativity*

Menurut Jyoti and Dev (2015) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur *employee creativity* adalah:

a. *Critical thinking.*

Kemampuan karyawan untuk berpikir secara terorganisir dan rasional untuk memahami hubungan antara ide atau fakta.

b. *Risk-taking behavior.*

Merupakan suatu bentuk keputusan karyawan dalam berperilaku yang akan berakibat risiko, dimana kemungkinan individu akan menerima risiko negatif lebih besar daripada konsekuensi risiko positif.

c. *Creative work processes.*

Cara berpikir yang dilakukan oleh karyawan di luar batas, cara berpikir ini karyawan itu tidak biasa namun luar biasa dalam beraktivitas di perusahaan.

d. *Problem-solving.*

Aktivitas karyawan yang mampu mendefinisikan masalah, menentukan penyebab masalah, menentukan prioritas, menyeleksi berbagai pilihan solusi dan mengimplementasikan solusi tersebut.

Valipour et al (2017) menemukan bahwa pertukaran keterampilan karyawan sangat penting untuk mencari solusi kreatif, dan sangat penting untuk mengembangkan produk dan proses saat ini. Berbagai sarjana telah melaporkan berbagai jenis proses *knowledge sharing* seperti pencarian pengetahuan dan kontribusi pengetahuan (Wei et al., 2013); transmisi pengetahuan dan penyerapan pengetahuan (Ipe, 2003); dan kepemilikan pengetahuan dan akuisisi pengetahuan (Singh et al., 2016). *Knowledge sharing* adalah proses pemberian pengetahuan dengan membangun komunikasi antar individu (Hooff & Weenen, 2004). *Knowledge sharing* melibatkan konsultasi antar individu untuk mendapatkan pengetahuan (Darroch & McNaughton, 2002). Ini mengacu pada proses memperoleh pengetahuan dari individu lain melalui konsultasi dan persuasi (Lin, 2007). Kedua proses *knowledge sharing* ini membangun reputasi yang baik dalam bisnis, yang meningkatkan hubungan calon mitra bisnis, sehingga meningkatkan pengembangan inovasi (Ritala et al., 2015). Untuk itu pengetahuan memiliki dampak yang krusial terhadap pencapaian suatu perusahaan (Carneiro, 2000; Lee et al., 2016; Le & Lei, 2017). Pengetahuan dalam perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan, dan proses pengorganisasian atau pengelolaan pengetahuan lebih populer dengan istilah manajemen pengetahuan, dan manajemen pengetahuan sangat bergantung pada peran *knowledge sharing* (Pee & Min, 2017; Wu & Lee, 2017; Le et al., 2018).

#### Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut De Leeuw van Weenen, (2002) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur *knowledge sharing* adalah:

a. *Donating knowledge.*

Merupakan pentransferan pengetahuan yang dilakukan karyawan, yang berarti bertukar dan berkomunikasi dengan orang lain dengan modal intelektual dari pribadi seseorang.

b. *Collecting knowledge.*

Kemampuan karyawan untuk mengumpulkan pengetahuan yang mengacu pada konsultasi dengan kolega untuk mendorong mereka berbagi modal pengetahuan yang dimiliki. Yang membedakan antara kedua indikator tersebut adalah sifat dari kedua proses tersebut dimana indikator *Donating Knowledge* lebih aktif sementara *Collecting knowledge* pasif (mengumpulkan/menerima).

Penelitian dengan jelas menunjukkan bahwa motivasi intrinsik didefinisikan sebagai terlibat dalam suatu aktivitas untuk kepentingannya sendiri karena secara menarik atau menyenangkan, adalah kekuatan yang membentuk perilaku manusia (Ryan & Deci, 2017) di semua usia, budaya, dan beberapa domain kehidupan (Vasconcellos et al., 2019). Secara luas, motivasi intrinsik mengacu pada terlibat dalam suatu perilaku atau aktivitas untuk dirinya sendiri untuk kesenangan dan kepuasan yang diperoleh dari partisipasi (Deci, 1971; Ryan & Deci, 2017). Dengan demikian bahwa motivasi intrinsik akan muncul dalam diri sendiri apabila terlibat langsung dalam suatu aktivitas.

#### Indikator *Intrinsic Motivation*

Menurut Zhang and Bartol, (2010) mengatakan bahwa indikator untuk mengukur *intrinsic motivation* adalah;

a. Karyawan senang menemukan solusi untuk masalah yang kompleks.

b. Karyawan senang membuat prosedur baru untuk tugas kerja.

Karyawan menikmati meningkatkan proses atau produk yang ada.

#### Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

##### Hubungan *Transformational leadership* terhadap *Employee creativity*

Penelitian tentang kinerja kreatif menunjukkan kepemimpinan, seperti *transformational leadership*, sebagai salah satu cara paling berguna untuk memotivasi kinerja *employee creativity* (Jiang et al., 2015; Kark et al., 2018; Khalili, 2016; Li et al., 2016; Mahmood et al., 2019).

H1 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee creativity*.

##### Hubungan *Transformational leadership* terhadap *Knowledge Sharing*

*Transformational leadership* yang memperkuat rasa loyalitas di antara anggota organisasi dapat merangsang *knowledge sharing* (Yaghoubi et al., 2016). Menurut Rawung et al., (2015) membangun ikatan emosional dengan pemimpinnya dapat meningkatkan aktivitas *knowledge sharing* dan menciptakan suasana kerja yang mendukung dan bertindak sebagai konselor bagi karyawan sangat penting untuk merangsang *knowledge sharing* namun sebaliknya, komunikasi yang tidak memadai dalam menyampaikan visi organisasi dapat menghambat proses *knowledge sharing* dan pemimpin yang mencegah diskusi dan tinjauan lebih cenderung menghalangi kegiatan *knowledge sharing*. Selain itu, membangun hubungan yang saling menghormati dengan setiap individu, memperhatikan pertumbuhan dan kebutuhan setiap individu dapat memperkuat *knowledge sharing* (Masa'deh et al., 2016).

H2 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*.

##### Hubungan *Transformational Leadership* terhadap *Intrinsic Motivation*

*Transformational leadership* melalui pengaruh ideal dan stimulasi intelektual, dapat meningkatkan *intrinsic motivation* karyawan (Kark et al., 2018). Untuk itu pemimpin yang memiliki pengaruh baik seperti *transformational leadership* dapat mendorong setiap individu untuk meningkatkan *intrinsic motivation* masing-masing individu.

H3: *Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *intrinsic motivation*.

##### Hubungan *Knowledge Sharing* terhadap *Employee creativity*

Inovasi merupakan hasil yang diinginkan apabila Kreativitas Karyawan dapat dimaksimalkan dalam suatu perusahaan. Namun, proses inovasi sangat bergantung pada pengetahuan karyawan, kemampuan, dan pengalaman apa yang dimiliki karyawan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan (Wang & Wang, 2012). *Knowledge sharing* dapat membantu proses menghasilkan ide-ide baru, seperti produk, layanan, dan proses bisnis (Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, 2013; Wang & Wang, 2012). Chen, Huang, and Hsiao (2010) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dari proses penciptaan inovasi yang membutuhkan Kreativitas Karyawan dengan Berbagi Pengetahuan.

H4 : *Knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee creativity*.

**METODE PENELITIAN**

**Hubungan Intrinsic Motivation terhadap Employee creativity**

*Intrinsic motivation* menghasilkan efek positif, fleksibilitas kognitif, keterbukaan terhadap pengambilan risiko, dan ketekunan, yang mengarah pada pengembangan kreativitas (Shalley et al., 2004). Ahli teori telah menyarankan bahwa motivasi intrinsik menciptakan pengaruh positif (Silvia, 2008), yang mendorong kreativitas dengan memperluas volume informasi kognitif yang tersedia, memperluas jangkauan perhatian yang tersedia untuk mengasimilasi berbagai ide dan mempromosikan fleksibilitas kognitif untuk mendefinisikan pola. Auger & Wodman (2016) juga mengatakan bahwa individu dengan motivasi intrinsik tinggi akan berkinerja lebih baik dalam aktivitas kreatif.

H5: *Intrinsic motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee creativity*.

**Hubungan Transformational Leadership terhadap Employee creativity melalui Knowledge Sharing**

Menurut Ratih et al. (2016), *transformational leadership* yang mendukung budaya *knowledge sharing* dapat meningkatkan kemauan rekan kerja untuk berdonasi dan mengumpulkan pengetahuan, yang pada akhirnya mempengaruhi kecepatan dan kualitas *employee creativity*. Pendekatan kolaboratif dan pemberdayaan dari para pemimpin dapat membantu mengintegrasikan pengetahuan di semua anggota, untuk menghasilkan kebaruan ke dalam produk dan proses (Foumanly et al., 2015). Demikian pula, *transformational leadership* yang dapat menginspirasi *knowledge sharing* melalui mengkomunikasikan visi akan meningkatkan *Employee creativity* di antara karyawan (Haase et al., 2015).

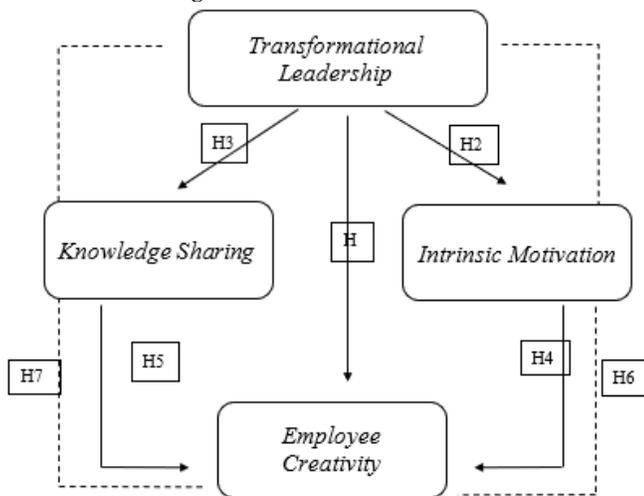
H6 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee creativity* melalui *knowledge sharing*.

**Hubungan Transformational Leadership terhadap Employee creativity melalui Intrinsic Motivaton**

*Transformational leadership* melalui pengaruh ideal dan stimulasi intelektual, dapat meningkatkan *intrinsic motivaton* dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam *employee creativity* (Kark et al., 2018). Biasanya, *transformational leadership* menciptakan lingkungan yang menginspirasi karyawan dalam tugas yang menantang dan tidak rutin dapat membuat pekerjaan karyawan lebih menarik dan menyenangkan (Golden dan Shriner, 2017; Henkeret al., 2015). Lingkungan yang mendukung seperti itu membuat karyawan melibatkan diri dalam proses kreatif dan mencari hasil yang inovatif (Ma dan Jiang, 2018). Diasumsikan bahwa *intrinsic motivaton* dapat memainkan peran mediasi dalam proses pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* (Kark et al., 2018).

H7 : *Transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivaton*.

**Gambar 1 - Kerangka Penelitian**



**Jenis Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala, baik statistik deskriptif maupun statistik inferensial. Menurut Hair, J.F. et al. (2010) penelitian kuantitatif adalah metode penelitian deduktif yang menggunakan teknik pengukuran dan pengambilan sampel untuk pengumpulan data.

**Populasi dan Sampel**

**Populasi**

Menurut Hair, J.F. et al. (2010) populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang akan diteliti. Dapat diartikan juga bahwa populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan dalam penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji Kabupaten Pasuruan.

**Sampel**

Menurut Hair, J.F. et al. (2010) sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Dengan meneliti sebagian populasi diharapkan memperoleh hasil yang menggambarkan sikap dan keadaan populasi tersebut secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana pengertian dari *purposive sampling* menurut Hair, J.F. et al. (2010) yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. *Purposive sampling* tergolong dalam jenis *non-probability sampling* yang artinya tidak memberikan peluang yang sama dari setiap populasi. Kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini yaitu karyawan Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpiji Kabupaten Pasuruan yang bekerja di atas 1 tahun. Menurut Hair, J.F. et al. (2010) jumlah sampel minimal 5 kali dari jumlah parameter Hair, J.F. et al. (2010) juga mengemukakan bahwa ukuran sampel yang sesuai berkisar antara 100-200 responden. Pada penelitian ini jumlah sampel penelitian yaitu sebanyak 105 responden dengan mempertimbangan masa kerja karyawan di atas 1 tahun. Adapun dengan rincian yaitu pada PT. Bina Anugerah Inti Kimia sebanyak 42 responden, PT. Buanatama Cahaya Lestari sebanyak 30 responden dan PT. Anugerah Sumber Berkat sebanyak 33 responden.

**Metode dan Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang bersifat tertutup artinya responden diharapkan menjawab semua pertanyaan yang ada dan tidak diberi kesempatan untuk menjawab di luar jawaban yang disediakan. Kuisisioner ini dilaksanakan untuk memperoleh tanggapan tentang fenomena yang diteliti mengenai *transformational leadership*, *knowledge sharing*, *intrinsic motivation* dan *employee creativity*. Kuesioner akan disebar secara online dengan cara membagikan link google form.

Setelah proses pengumpulan data dilakukan maka langkah selanjutnya dilakukan pengeditan data, penanganan respon kosong, pengkodean data, pengkategorikan data, menyusun arsip data, selanjutnya akan dilakukan uji statistik menggunakan bantuan program *SPSS for windows Versi 21.00* dan MS. Excel. Analisis data ini bertujuan untuk memperoleh perasaan terhadap data, menguji kualitas data, dan menguji hipotesis penelitian. Data Kuantitatif diperoleh menggunakan skala interval atau skala Likert yang diperoleh dari daftar pernyataan yang digolongkan ke dalam lima poin atau tujuh poin untuk mengukur beragam item suatu variabel. Penelitian ini menggunakan Skala Likert lima poin yakni :

- 5 = SS (Sangat Setuju)
- 4 = S (Setuju)
- 3 = CS (Cukup Setuju)
- 2 = TS (Tidak Setuju)
- 1 = STS (Sangat Tidak Setuju)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

SPPBE Kabupaten Pasuruan merupakan perusahaan jasa di bidang Industri Migas. Pemilik sekaligus Direktur Utama di salah satu SPPBE Kabupaten Pasuruan yaitu bapak Sangaji Fakhur Rosyidin yang salah satu bentuk usahanya mengelola SPBBE di Kabupaten Pasuruan. Perusahaan SPPBE Kabupaten Pasuruan adalah perusahaan terbatas yang bergerak di bidang jasa dan perdagangan umum dengan bentuk perusahaan yaitu Perseroan Terbatas, bertugas untuk mengangkut, mengisikan dan menyerahkan LPG baik dalam bentuk tabung ataupun curah kepada agen yang ditunjuk oleh Pertamina. LPG diambil dari LPG FP Pertamina, Kilang, dan Lapangan Gas. Stok LPG di SPPBE merupakan milik Pertamina (sistem konsinyasi). Setiap bulan di SPPBE dilakukan *stok opname*. Besar *losses* yang diizinkan di setiap SPPBE adalah 0% dari trupert bulanan *zero losses* ([www.pertamina.co.id](http://www.pertamina.co.id)).

Dalam perkembangan SPPBE Kabupaten Pasuruan memiliki bidang usaha:

- a. Jasa LPG
  1. SPPBE
  2. Depot/ Terminal SPPBE
- b. Jasa Non LPG
  1. *Retester Plant*
  2. Handiling dan Distribusi
  3. Fabrikasi Aksesori Tabung Elpiji *Blending Asphalt Multigrader*.

### Profil Responden

Gambaran karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan. Pada penelitian ini mendeskripsikan mengenai pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 105 responden dengan rincian yaitu pada PT. Bina Anugrah Inti Kimia sebanyak 42 responden, PT. Buanatama Cahaya Lestari sebanyak 30 responden dan PT. Anugerah Sumber Berkat sebanyak 33 responden pada pegawai SPPBE Kabupaten Pasuruan dan dapat dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja dan jumlah tanggungan keluarga berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 1

### Karakteristik Responden

Karakteristik usia responden terdiri dari empat kelompok usia secara terperinci dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4.1

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah (orang)	Prosentase
< 30 tahun	12	11,43%
30- 35 tahun	33	31,43%
36 – 40 tahun	49	46,67%
> 40 tahun	11	10,48%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat diketahui bahwa dari 105 responden sebagian besar karyawan adalah berusia 36-40 tahun yaitu sebanyak 49 responden atau 46,67% Banyaknya usia tersebut menunjukkan bagaimana karyawan memiliki usia yang produktif sehingga mendukung aktivitas operasional di perusahaan.

### Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden responden yang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Laki-Laki	87	82,86%
Perempuan	18	17,14%
Jumlah	105	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2021

Dari Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 105 responden menunjukkan bahwa sebanyak 87 responden atau sebesar 82,86% adalah laki-laki dan 18 responden atau 17,14% adalah perempuan. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar karyawan adalah laki-laki, banyaknya karyawan laki-laki dikarenakan sebagian karyawan bekerja pada bagian operasional maka selain membutuhkan kemampuan dalam bekerja juga didukung oleh kondisi fisik dari karyawan.

### Karakteristik Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu SMP sampai pendidikan S1 secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.3

Tabel 4.3

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
SMP	2	1,90%
SMA/ SMK	90	85,71%
Perguruan Tinggi (S1)	13	12,38%
Jumlah	105	100%

Berdasarkan Tabel 4.3, dari 105 responden dapat diketahui bahwa sebagian besar memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK yaitu sebanyak 90 responden atau 85,71% serta paling sedikit yaitu SMP dengan jumlah responden sebanyak 2 responden atau 1,90%. Berdasarkan hasil tersebut maka perusahaan selama ini memperkerjakan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan SMA/SMK. Hal ini dikarenakan bagian operasional lebih mengutamakan kemampuan bekerja secara langsung dibandingkan penguasaan teori atau tingkat pendidikan formal untuk mendukung aktivitas yang harus dilakukan oleh karyawan.

### Karakteristik Lama Kerja Responden

Masa kerja responden dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok dan dapat disajikan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4

#### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Prosentase
1-5 Tahun	10	9,52%
6-10 Tahun	83	79,04%
>10 Tahun	12	11,43%
Jumlah	105	100%

Berdasarkan Tabel 4.4, dari 105 responden menunjukkan bahwa sebanyak 10 responden atau 9,52% bekerja selama 1 tahun sampai 5 tahun, karyawan yang bekerja selama 6 tahun sampai 10 tahun yaitu sebanyak 83 responden atau 79,04% serta sebanyak 12 responden atau 11,43% yaitu bekerja lebih >10 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 6 tahun sampai 10 tahun. Banyaknya karyawan yang memiliki masa kerja 6-10 tahun tersebut menunjukkan adanya kemampuan perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan karyawan sehingga karyawan tetap memiliki keinginan untuk tetap bekerja diperusahaan.

### Karakteristik Banyaknya Tanggungan Keluarga

Karakteristik responden berdasarkan banyaknya tanggungan keluarga dapat diketahui pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 4.5

#### Data Banyaknya Tanggungan Keluarga Responden

Banyaknya Tanggungan	Jumlah	Prosentase
1 orang	11	10,48%
2 orang	67	63,81%
3 orang	21	20%
> 3 orang	6	5,71%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100 %</b>

Dari Tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mampu menyampaikan visi yang mempunyai tanggungan keluarga paling banyak adalah 2 orang yaitu dengan jumlah karyawan sebesar 67 karyawan atau 63,81%. Jumlah tanggungan atau anak tersebut secara langsung mempengaruhi jumlah tanggungan keluarga yang harus ditanggung para karyawan. Jumlah tanggungan responden memberikan dorongan kepada karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan bagi keluarga.

**Analisis Jawaban Responden per Variabel**

Analisis jawaban per variabel ini bertujuan mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif yaitu menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Dengan menggunakan dasar ini, dapat diketahui persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun untuk ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden maupun dalam rangka persentase yang dituangkan dalam diagram atau Tabel.

**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Transformational Leadership (X)**

Variabel *transformational leadership* terdiri atas delapan pernyataan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.6

Tanggapan Responden Tentang Transformational Leadership (X<sub>1</sub>)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata	Keterangan
	Sangat Setuju	%	Setuju	%	Netral	%	Tidak Setuju	%	Sangat Tidak Setuju	%		
X <sub>1.1</sub>	33	31,4	51	48,6	15	14,3	6	5,7	0	0	4,06	Setuju
X <sub>1.2</sub>	44	41,9	47	44,8	13	12,4	1	1,0	0	0	4,28	Sangat Setuju
<i>Including idealized influence</i>											4,17	Setuju
X <sub>1.3</sub>	34	32,4	45	42,9	24	22,9	1	1,0	1	1,0	4,05	Setuju
X <sub>1.4</sub>	38	36,2	55	52,4	12	11,4	0	0	0	0	4,25	Sangat Setuju
<i>Inspirational motivation</i>											4,15	Setuju
X <sub>1.5</sub>	38	36,2	43	41,0	24	22,9	0	0	0	0	4,13	Setuju
X <sub>1.6</sub>	50	47,6	36	34,3	18	17,1	1	1,0	0	0	4,29	Sangat Setuju
<i>Intellectual stimulation</i>											4,21	Sangat Setuju
X <sub>1.7</sub>	31	29,5	33	31,4	30	28,6	11	10,5	0	0	3,80	Setuju
X <sub>1.8</sub>	40	38,1	40	38,1	40	38,1	22	21,0	3	2,9	4,11	Setuju
<i>Individual consideration</i>											3,96	Setuju
Rata-Rata											4,12	Setuju

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai Pimpinan mampu mempengaruhi perilaku karyawan sesuai petunjuk pimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 51 responden atau 48,6% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,06 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mampu mempengaruhi perilaku karyawan sesuai petunjuk pimpinan.

Tanggapan responden mengenai pimpinan mampu mempengaruhi perilaku karyawan untuk melakukan identifikasi setiap petunjuk dari pimpinan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 47 responden atau 44,8% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,28 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan mampu mempengaruhi perilaku karyawan untuk melakukan identifikasi setiap petunjuk dari pimpinan.

Tanggapan responden mengenai pimpinan mampu menyampaikan visi yang menarik kepada karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 45 responden atau 42,9% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,05 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden

Tanggapan reponden mengenai pimpinan mampu memfokuskan untuk memaksimalkan upaya karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 55 responden atau 52,4% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,25 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju bahwa pimpinan mampu memfokuskan untuk memaksimalkan upaya karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan.

Tanggapan reponden mengenai pimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan dalam upaya penyelesaian permasalahan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 43 responden atau 41,0% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,13 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan dalam upaya penyelesaian permasalahan.

Tanggapan responden mengenai pimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan agar memiliki perspektif yang positif dalam menghadapi permasalahan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 50 responden atau 47,6% menyatakan sangat setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,29 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan agar memiliki perspektif yang positif dalam menghadapi permasalahan.

Tanggapan reponden mengenai pimpinan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tugas atau pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 33 responden atau 31,4% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 3,80 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tugas atau pekerjaan.

Tanggapan reponden mengenai pimpinan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 40 responden atau 38,1% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,11 yang masuk dalam kriteria setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Employee Creativity (Y)**

Variabel *employee creativity* terdiri atas empat pernyataan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.7

Tanggapan Responden Tentang Employee Creativity (Y)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata	Keterangan
	Sangat Setuju	%	Setuju	%	Netral	%	Tidak Setuju	%	Sangat Tidak Setuju	%		
Y <sub>1.1</sub>	45	42,9	50	47,6	8	7,6	2	1,9	0	0	4,31	Sangat Setuju
Y <sub>1.2</sub>	42	40,0	49	46,7	4	3,8	0	0	0	0	4,27	Sangat Setuju
<i>Donating knowledge</i>											4,29	Sangat Setuju
Y <sub>1.3</sub>	32	30,5	49	46,7	8	7,6	6	5,7	0	0	4,02	Setuju
Y <sub>1.4</sub>	34	32,4	62	59,0	9	8,6	0	0	0	0	4,24	Sangat Setuju
<i>Collecting knowledge</i>											4,13	Setuju
Rata-Rata											4,21	Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tanggapan reponden mengenai karyawan mampu memiliki pemikiran secara kritis dalam menghadapi permasalahan pekerjaan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 50 responden atau 47,6% dan diperoleh skor total sebesar 4,31 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju dengan pernyataan memiliki pemikiran secara kritis dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.

Tanggapan responden mengenai karyawan selalu berupaya menghadapi risiko dari hasil pekerjaan yang dihasilkan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 49 responden atau 46,7% menyatakan sangat setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,27 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju selalu berupaya menghadapi risiko dari hasil pekerjaan yang dihasilkan.

Tanggapan responden mengenai karyawan mampu meningkatkan kretivitas dalam bekerja menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan setuju bahwa ikut serta menjaga kebersihan ditempat kerja yaitu sebanyak 49 responden atau 46,70% menyatakan setuju dengan nilai rata-rata sebesar 4,02 yang masuk dalam kategori setuju. Artinya bahwa selama ini karyawan menyatakan setuju untuk mampu meningkatkan kretivitas dalam bekerja.

Responden memberikan penilaian atas pernyataan karyawan mampu menyelesaikan permasalahan secara dengan benar menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 62 responden atau 59% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,24 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju untuk mampu menyelesaikan permasalahan secara dengan benar

**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Knowledge Sharing (Z1)**

Variabel *knowledge sharing* terdiri dari dua item dan hasil deskripsi variabel *knowledge sharing* dalam penelitian ini secara lengkap disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Tentang Knowledge Sharing (Z1)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata	Keterangan
	Sangat Setuju	%	Setuju	%	Netral	%	Tidak Setuju	%	Sangat Tidak Setuju	%		
Z1 <sub>1</sub>	33	31,4	64	61,0	8	7,6	0	0	0	0	4,24	Sangat Setuju
Z1 <sub>2</sub>	40	38,1	52	49,5	9	8,6	4	3,8	0	0	4,22	Sangat Setuju
Rata-Rata											4,23	Sangat Setuju

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui tanggapan reponden mengenai karyawan selalu berupaya untuk membagikan pengalaman kepada rekan kerja menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 64 responden atau 61% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,24 yang masuk dalam kriteria sangat setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju selalu berupaya untuk membagikan pengalaman kepada rekan kerja.

Tanggapan responden mengenai karyawan selalu melakukan konsultasi kepada rean kerja dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan diperusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 52 responden atau 49,5% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,22 yang masuk dalam kriteria sangat setuju, hasil analisis menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju untuk berupaya untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja diperusahaan.

**Deskripsi Jawaban Responden Tentang Intrinsic Motivation (Z2)**

Variabel *intrinsic motivation* terdiri atas tiga pernyataan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Tentang Intrinsic Motivation (Z2)

Item	Jawaban Responden										Rata-Rata	Keterangan
	Sangat Setuju	%	Setuju	%	Netral	%	Tidak Setuju	%	Sangat Tidak Setuju	%		
Z2 <sub>1</sub>	43	41,0	54	51,4	7	6,7	1	1,0	0	0	4,32	Sangat Setuju
Z2 <sub>2</sub>	33	31,4	59	56,2	9	8,6	4	3,8	0	0	4,15	Setuju
Z2 <sub>3</sub>	35	33,3	40	38,1	10	9,5	11	10,5	0	0	4,03	Setuju
Rata-Rata											4,166	Setuju

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa tanggapan reponden mengenai merasa senang ketika menemukan solusi untuk masalah yang kompleks menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 54 responden atau 51,4% menyatakan setuju, dan diperoleh skor total sebesar 4,32 yang masuk dalam kriteria sangat tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan menyatakan sangat setuju merasa senang ketika menemukan solusi untuk masalah yang kompleks

Untuk tanggapan reponden mengenai karyawan senang membuat prosedur baru untuk tugas kerja menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 59 responden atau 56,2% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,15 yang masuk dalam kriteria setuju bahwa karyawan menyatakan setuju senang membuat prosedur baru untuk tugas kerja

Tanggapan reponden mengenai karyawan menikmati upaya untuk meningkatkan proses atau produk yang ada menunjukkan bahwa sebagian besar yaitu sebanyak 40 responden atau 46,7% menyatakan setuju dan diperoleh skor total sebesar 4,03 yang masuk dalam kriteria setuju. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju untuk menikmati upaya untuk meningkatkan proses atau produk yang ada.

**Analisis Data**

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

**Menilai Outer Model atau Measurement Model**

Teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu dengan *Convergent Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2006) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50.

Tabel 4.10

Outer Loadings Variabel Penelitian

Indikator	Outer Loading	Keterangan
	<i>Transformational Leadership</i>	
X1	0,763	Valid
X2	0,627	Valid
X3	0,751	Valid
X4	0,744	Valid
X5	0,755	Valid

X <sub>6</sub>	0,678	Valid
X <sub>7</sub>	0,816	Valid
X <sub>8</sub>	0,614	Valid
	<i>Employee creativity</i>	
Y <sub>1</sub>	0,816	Valid
Y <sub>2</sub>	0,774	Valid
Y <sub>3</sub>	0,655	Valid
Y <sub>4</sub>	0,750	Valid
	<i>Knowledge Sharing</i>	
Z <sub>1.1</sub>	0,890	Valid
Z <sub>1.2</sub>	0,873	Valid
	<i>Intrinsic Motivation</i>	
Z <sub>2.1</sub>	0,773	Valid
Z <sub>2.2</sub>	0,771	Valid
Z <sub>2.3</sub>	0,877	Valid

Pengujian validitas untuk indikator menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor* di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Dari Tabel di atas terlihat bahwa semua indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,5, sehingga dikatakan indikator tersebut valid, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

**Mengevaluasi Reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada di atas 0,50. Pada Tabel 4.11 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 4.11  
*Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keputusan
<i>Transformational Leadership</i>	0,868	0,875	0,896	0,521	Reliabel
<i>Employee creativity</i>	0,746	0,763	0,837	0,564	Reliabel
<i>Knowledge Sharing</i>	0,714	0,717	0,875	0,778	Reliabel
<i>Intrinsic Motivation</i>	0,736	0,759	0,849	0,653	Reliabel

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk pada variabel adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

**Discriminant Validity**

*Cross loading*, nilai *cross loading* semua indikator harus berkorelasi lebih tinggi dengan variabelnya masing-masing dibandingkan dengan nilai indikator dari blok variabel lainnya.

Tabel 4.12

**Output Cross Loading**

	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Employee creativity</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Intrinsic Motivation</i>
X.1	0,763	0,277	0,193	0,330
X.2	0,627	0,323	0,205	0,171
X.3	0,751	0,309	0,214	0,216
X.4	0,744	0,324	0,138	0,244
X.5	0,755	0,316	0,270	0,422
X.6	0,678	0,270	0,166	0,357
X.7	0,816	0,442	0,280	0,383
X.8	0,614	0,532	0,331	0,238

Y.1	0,438	0,816	0,485	0,422
Y.2	0,377	0,774	0,312	0,427
Y.3	0,376	0,655	0,230	0,427
Y.4	0,333	0,750	0,698	0,500
Z1.1	0,283	0,569	0,890	0,473
Z1.2	0,292	0,517	0,873	0,385
Z2.1	0,336	0,477	0,530	0,773
Z2.2	0,206	0,435	0,335	0,771
Z2.3	0,442	0,524	0,325	0,877

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan penjelasan Tabel di atas maka dapat dilihat bahwa semua indikator penelitian berkorelasi lebih tinggi pada konstruk masing-masing dibandingkan dengan nilai indikator pada konstruk lainnya, sehingga dapat dinyatakan konstruk penelitian ini telah memenuhi syarat *discriminant validity*. Hal ini dapat diartikan bahwa semua pernyataan atau indikator yang diajukan oleh peneliti dalam instrumen penelitian bebas dari ambiguitas atau dapat meneliti tiap variabel secara fokus.

Tabel 4.13

**Tabel Output Validitas Diskriminan**

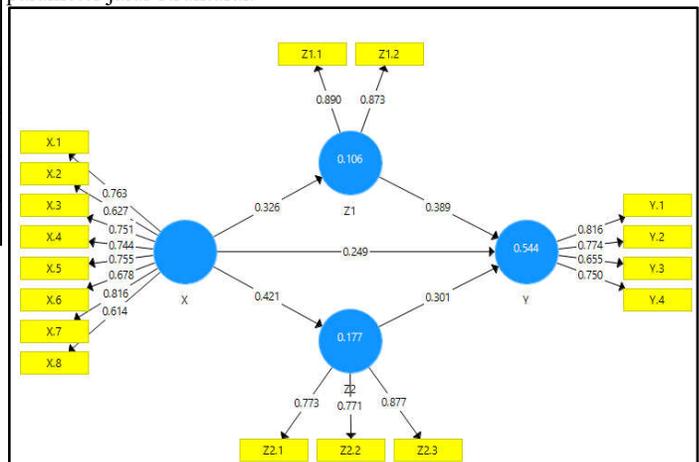
	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Employee creativity</i>	<i>Knowledge Sharing</i>	<i>Intrinsic Motivation</i>
<i>Transformational Leadership</i>	0.722			
<i>Employee creativity</i>	0.502	0.751		
<i>Knowledge Sharing</i>	0.326	0.616	0.882	
<i>Intrinsic Motivation</i>	0.421	0.595	0.488	0.808

Sumber: Data primer diolah, 2021.

Berdasarkan penjelasan Tabel di atas maka dapat dilihat bahwa semua variabel memiliki akar AVE yang lebih besar dari antar variabel lainnya, sehingga dapat dinyatakan model penelitian ini telah memenuhi syarat *discriminant validity* lainnya karena semua pernyataan atau indikator pada setiap variabel secara keseluruhan yang diajukan oleh peneliti dalam instrumen penelitian bebas dari ambiguitas atau dapat meneliti tiap variabel secara fokus.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.2 Model Struktural

Dari Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing* sebesar 0,326, dan berpengaruh positif terhadap *intrinsic motivation* sebesar 0,421 serta berpengaruh positif terhadap *employee creativity* sebesar 0,249. *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *employee creativity* sebesar 0,389, dan *intrinsic motivation* berpengaruh positif terhadap *employee creativity* sebesar 0,301. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel berikut merupakan hasil estimasi *R-square* dengan

menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.14  
Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Employee Creativity	0,544	0,530
Knowledge Sharing	0,106	0,097
Intrinsic Motivation	0,177	0,169

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2021

Pada penelitian ini, variabel *employee creativity* dipengaruhi oleh *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation*. Yang ditunjukkan nilai *R-square* sebesar 0,544. Hasil ini menunjukkan bahwa 54,4% variabel *employee creativity* dapat dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership*. Variabel *knowledge sharing* dipengaruhi oleh *transformational leadership* sebesar 0,106. Hasil ini menunjukkan bahwa 10,6% variabel *knowledge sharing* dapat dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership*. Variabel *intrinsic motivation* dipengaruhi oleh *transformational leadership* sebesar 0,177. Hasil ini menunjukkan bahwa 17,7% variabel *intrinsic motivation* dapat dipengaruhi oleh variabel *transformational leadership*.

**Pengujian Hipotesis**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15

**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Transformational Leadership -> Employee Creativity	0.249	0.257	0.076	3.293	0.001	Signifikan
Transformational Leadership -> Knowledge Sharing	0.326	0.337	0.075	4.350	0.000	Signifikan
Transformational Leadership -> Intrinsic Motivation	0.421	0.434	0.078	5.396	0.000	Signifikan
Knowledge Sharing -> Employee Creativity	0.389	0.380	0.103	3.761	0.000	Signifikan
Intrinsic Motivation -> Employee Creativity	0.301	0.309	0.104	2.880	0.004	Signifikan

**a. Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Employee Creativity**

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan *employee creativity* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 3,293 dan p-value < 0,05 yaitu 0,001. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,249 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership* dan *employee creativity* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity*. Artinya dengan semakin setuju *transformational leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *employee creativity*.

**b. Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Knowledge Sharing**

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan *knowledge sharing* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 4,350 dan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu

sebesar 0,326 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership* dan *employee creativity* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. Artinya dengan semakin setuju *transformational leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *knowledge sharing*.

**c. Pengaruh Transformasional Leadership Terhadap Intrinsic Motivation**

Dari Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *transformational leadership* dan *intrinsic motivation* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 5,396 dan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,421 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership* dan *intrinsic motivation* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *intrinsic motivation*. Artinya dengan semakin setuju *transformational leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *intrinsic motivation*.

**d. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Employee Creativity**

Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *knowledge sharing* dan *employee creativity* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 3,761 dan p-value < 0,05 yaitu 0,000. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,389 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *knowledge sharing* dan *employee creativity* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima. *Knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity*. Artinya dengan semakin meningkatnya *knowledge sharing* maka semakin tinggi pula *employee creativity*.

**e. Pengaruh Intrinsic Motivation Terhadap Employee Creativity**

Berdasarkan Tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa hubungan antara *intrinsic motivation* dan *employee creativity* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,880 dan p-value < 0,05 yaitu 0,004. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,301 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *intrinsic motivation* dan *employee creativity* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima. *Intrinsic motivation* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity*. Artinya dengan semakin meningkatnya *intrinsic motivation* maka semakin tinggi pula *employee creativity*.

Tabel 4.16

**Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Keterangan
Transformational Leadership -> Knowledge Sharing -> Employee Creativity	0.127	0.128	0.044	2.849	0.005	Signifikan
Transformational Leadership -> Intrinsic Motivation -> Employee Creativity	0.126	0.133	0.052	2.437	0.015	Signifikan

**f. Pengaruh Knowledge Sharing berperan sebagai mediasi antara Transformational Leadership terhadap Employee Creativity**

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* yang dimediasi *knowledge sharing* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,849 dan p-value < 0,05 yaitu 0,005. Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,127 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership* dan *employee creativity* yang dimediasi oleh *knowledge sharing* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 6 dalam penelitian ini diterima. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity* yang dimediasi

*knowledge sharing*. Artinya dengan semakin tinggi tingkat *transformational leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *employee creativity* yang dimediasi *knowledge sharing*.

**g. Pengaruh *Intrinsic Motivation* berperan sebagai mediasi antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity***

Berdasarkan Tabel 4.16 menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* yang dimediasi *intrinsic motivation* adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 2,437 dan p-value < 0,05 yaitu 0,015 Nilai *original sample estimate* adalah positif yaitu sebesar 0,126 yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara *transformational leadership* dan *employee creativity* yang dimediasi oleh *intrinsic motivation* adalah positif. Dengan demikian hipotesis 7 dalam penelitian ini diterima. *Transformational leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee creativity* yang dimediasi *intrinsic motivation*. Artinya dengan semakin tinggi tingkat *transformational leadership* maka semakin tinggi pula tingkat *employee creativity* yang dimediasi *intrinsic motivation*.

**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, artinya dengan semakin tingginya *transformational leadership* maka *employee creativity* semakin tinggi. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* diperoleh hasil sebesar 0,257 pada uji hipotesis pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* cukup tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al., 2015; Kark et al., 2018; Khalili, 2016; Liet al., 2016; Mahmood dkk., 2019, dimana hasil penelitian yang dilakukan tentang kinerja kreatif menunjukkan kepemimpinan, seperti kepemimpinan transformasional, sebagai salah satu cara paling berguna untuk memotivasi kinerja kreatif karyawan.

**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Knowledge Sharing* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, artinya dengan semakin tingginya *transformational leadership* maka *knowledge sharing* semakin tinggi. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* diperoleh hasil sebesar 0,337 pada uji hipotesis pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *knowledge sharing* tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yaghoubi et al. (2016) yang menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang memperkuat rasa loyalitas di antara anggota organisasi dapat merangsang *knowledge sharing*. Selain itu hasil penelitian Rawung et al., (2015) menunjukkan bahwa dalam membangun ikatan emosional dengan pemimpinnya dapat meningkatkan aktivitas *knowledge sharing* dan menciptakan suasana kerja yang mendukung dan bertindak sebagai konselor bagi karyawan sangat penting untuk merangsang *knowledge sharing*.

**Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Intrinsic Motivation* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, artinya dengan semakin tingginya *transformational leadership* maka *intrinsic motivation* semakin tinggi. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation* diperoleh hasil sebesar 0,434 pada uji hipotesis pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *intrinsic motivation* sangat tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Kark et al. (2018) dimana

*transformational leadership* melalui pengaruh ideal dan stimulasi intelektual, dapat meningkatkan *intrinsic motivation* karyawan. Untuk itu pemimpin yang memiliki pengaruh setuju seperti *transformational leadership* dapat mendorong setiap individu untuk meningkatkan *intrinsic motivation* masing-masing individu (Mahmood dkk., 2019).

**Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Employee Creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, artinya dengan semakin tingginya *knowledge sharing* maka *employee creativity* semakin setuju. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee creativity* diperoleh hasil sebesar 0,380 pada uji hipotesis pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee creativity* tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Wang & Wang (2012) yang menunjukkan bahwa inovasi merupakan hasil yang diinginkan apabila *employee creativity* dapat dimaksimalkan dalam suatu perusahaan. Namun, proses inovasi sangat bergantung pada pengetahuan karyawan, kemampuan mereka, dan pengalaman apa yang dimiliki karyawan untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Hasil penelitian Carmeli, Gelbard, & Reiter-Palmon, (2013; Wang & Wang (2012). Chen, Huang, dan Hsiao (2010) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif dari proses penciptaan inovasi yang membutuhkan kreativitas karyawan dengan berbagi pengetahuan.

**Pengaruh *Intrinsic Motivation* terhadap *Employee Creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, artinya dengan semakin tingginya *intrinsic motivation* maka *employee creativity* semakin setuju. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *employee creativity* diperoleh hasil sebesar 0,309 pada uji hipotesis pengaruh langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *intrinsic motivation* terhadap *employee creativity* tinggi. Hasil penelitian Shalley et al., (2004), menyatakan bahwa *intrinsic motivation* menghasilkan efek positif, fleksibilitas kognitif, keterbukaan terhadap pengambilan risiko, dan ketekunan, yang mengarah pada pengembangan kreativitas. Selanjutnya Silvia (2008), mendorong kreativitas dengan memperluas volume informasi kognitif yang tersedia, memperluas jangkauan perhatian yang tersedia untuk mengasimilasi berbagai ide dan mempromosikan fleksibilitas kognitif untuk mendefinisikan pola. Auger & Wodman (2016) juga mengatakan bahwa individu dengan *intrinsic motivation* tinggi akan berkinerja lebih setuju dalam aktivitas kreatif.

**Pengaruh *Knowledge Sharing* berperan sebagai mediasi antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* berperan sebagai mediasi antara *transformational leadership* terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Artinya bahwa dengan semakin tingginya *knowledge sharing* maka dapat meningkatkan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity*. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *knowledge sharing* diperoleh hasil sebesar 0,128 pada uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *knowledge sharing* cukup tinggi. Hasil penelitian Ratih et al. (2016), menunjukkan bahwa *transformational leadership* yang mendukung budaya *knowledge sharing* dapat meningkatkan kemauan rekan kerja untuk berdonasi dan mengumpulkan pengetahuan, yang pada akhirnya mempengaruhi kecepatan dan kualitas *employee creativity*. Foumany et al., (2015) menyatakan bahwa pendekatan kolaboratif dan pemberdayaan dari para pemimpin dapat membantu mengintegrasikan pengetahuan di semua anggota, untuk menghasilkan kebaruan ke dalam produk dan proses. Demikian pula, *transformational leadership* yang dapat menginspirasi *knowledge sharing* melalui mengkomunikasikan visi akan meningkatkan *employee creativity* di antara mereka (Haase et al., 2015)

**Pengaruh *Intrinsic Motivation* berperan sebagai mediasi antara *Transformational Leadership* terhadap *Employee Creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.**

Hasil analisis dapat diketahui bahwa *intrinsic motivation* berperan sebagai mediasi antara *employee creativity* terhadap *transformational leadership* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Artinya bahwa dengan semakin tingginya *intrinsic motivation* maka dapat meningkatkan pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity*. Hal tersebut juga ditunjukkan nilai *sample mean* dari pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation* diperoleh hasil sebesar 0,133 pada uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* melalui *intrinsic motivation* cukup tinggi. *Transformational leadership* melalui pengaruh ideal dan stimulasi intelektual mereka, dapat meningkatkan *intrinsic motivation* dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam *employee creativity* (Kark et al., 2018). *Transformational leadership* menciptakan lingkungan yang menginspirasi karyawan dalam tugas yang menantang dan tidak rutin dapat membuat pekerjaan karyawan lebih menarik dan menyenangkan (Golden dan Shriner, 2017; Henkeret al., 2015). Lingkungan yang mendukung seperti itu membuat karyawan melibatkan diri dalam proses kreatif dan mencari hasil yang inovatif (Ma dan Jiang, 2018). Diasumsikan bahwa *intrinsic motivation* dapat memainkan peran mediasi dalam proses pengaruh *transformational leadership* terhadap *employee creativity* (Kark et al., 2018).

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Kesimpulan yang dibuat peneliti setelah melakukan penelitian tersebut yaitu:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh yang dapat meningkatkan *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin besar pengaruh *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh yang dapat meningkatkan *knowledge sharing* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin besar pengaruh *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *knowledge sharing* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* memiliki pengaruh yang dapat meningkatkan *intrinsic motivation* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin besar pengaruh *transformational leadership* maka semakin tinggi pula *intrinsic motivation* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin tinggi *knowledge sharing* setiap karyawan maka semakin tinggi pula pengaruh terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *intrinsic motivation* memiliki pengaruh terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin tinggi *intrinsic motivation* setiap karyawan maka semakin tinggi pula pengaruh terhadap *employee creativity* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *knowledge sharing* mampu berperan sebagai mediasi antara *employee creativity* terhadap *transformational leadership* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin tinggi *knowledge sharing* setiap karyawan maka semakin tinggi pula pengaruh

*employee creativity* terhadap *transformational leadership* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *intrinsic motivation* mampu berperan sebagai mediasi antara *employee creativity* terhadap *transformational leadership* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan, sehingga semakin tinggi *knowledge sharing* setiap karyawan maka semakin tinggi pula pengaruh *employee creativity* terhadap *transformational leadership* pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu terkait dengan penentuan jumlah populasi dan sampel penelitian, yaitu hanya meneliti tiga perusahaan dari enam perusahaan yang berada di Kabupaten Pasuruan. Hal ini menyebabkan hasil penelitian ini belum mencerminkan kondisi secara nyata yang terdapat di perusahaan, karena tidak seluruh karyawan ditetapkan menjadi subjek penelitian.

**Saran**

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data yang diperoleh dari uji *mean* dengan variabel *transformational leadership* terdapat item dengan nilai terendah pada X1.7 dengan pernyataan "pimpinan memberikan dukungan dalam proses penyelesaian tugas atau pekerjaan". Hal ini menunjukkan bahwa karyawan masih kurang mendapatkan dukungan langsung dari pimpinan dalam penyelesaian tugas atau pekerjaan. Dengan begitu diharapkan pimpinan diharapkan membantu secara langsung kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan ketika karyawan merasakan kesulitan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.
2. Berdasarkan data yang diperoleh dengan variabel *transformational leadership* terdapat item "Tidak Setuju dan Sangat Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada X1.8 dengan pernyataan "pimpinan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan". Hal ini menunjukkan bahwa tidak meratanya sistem pelatihan pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Dengan begitu diharapkan pimpinan bisa memberikan pelatihan yang merata kepada setiap karyawan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja semua karyawan pada SPPBE Kabupaten Pasuruan.
3. Berdasarkan data yang diperoleh dari uji *mean* dengan variabel *employee creativity* terdapat item dengan nilai terendah dan item "Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada Y1.3 dengan pernyataan "saudara mampu meningkatkan kreativitas dalam bekerja". Hal ini menunjukkan bahwa kreativitas karyawan masih kurang pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Dengan begitu diharapkan pimpinan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan yang dimiliki sehingga kreativitas individu dapat meningkat.
4. Berdasarkan data yang diperoleh dari uji *mean* dengan variabel *knowledge sharing* terdapat item dengan nilai terendah dan item "Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada Z1.2 dengan pernyataan "saudara selalu melakukan konsultasi kepada rekan kerja dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan". Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya komunikasi antar rekan kerja pada SPPBE Kabupaten Pasuruan. Dengan begitu perusahaan untuk memberikan dukungan dalam menciptakan hubungan baik dengan rekan kerja, yaitu dengan menyediakan waktu khusus pada akhir pekan kepada karyawan untuk menyampaikan permasalahan yang terjadi secara terbuka sehingga hubungan baik antar karyawan terjalin dengan baik.
5. Berdasarkan data yang diperoleh dari uji *mean* dengan variabel *intrinsic motivation* terdapat item dengan nilai terendah dan item "Tidak Setuju" dengan nilai terbanyak pada Z2.3 dengan pernyataan "saudara menikmati upaya untuk meningkatkan proses atau produk yang ada". Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya motivasi dalam setiap individu untuk mengembangkan dan meningkatkan proses ataupun produk

yang ada. Dengan begitu pengaruh dari pimpinan harus secara maksimal dalam meningkatkan motivasi para karyawan yaitu dengan memberikan hak-hak karyawan sesuai dengan ketentuan, misalnya dalam memberikan gaji, bonus dan tunjangan sesuai dengan ketentuan.

Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan menggunakan variabel lain yang berhubungan serta jumlah sampel agar mendapatkan gambaran yang lebih luas terhadap penelitian ini. Hal ini bermaksud agar dapat memberikan pemahaman tentang penelitian ini yang berhubungan dengan *transformational leadership*, *employee creativity* melalui *knowledge sharing* dan *intrinsic motivation*. Peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk menggunakan populasi atau sampel yang dapat mencerminkan kondisi secara nyata yang terjadi atau terdapat di perusahaan, yaitu dengan menetapkan jumlah sampel yang benar-benar mewakili dari jumlah karyawan yang terdapat pada perusahaan.

#### DAFTAR REFERENSI

- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and intrinsic motivation: Exploring a complex relationship. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342–366.
- Bai, Y., Lin, L., & Li, P. P. (2016). How to enable Employee creativity in a team context: A cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3240-3250. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.025.
- Bass, B. (1990), From transactional leadership to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18 No. 3, pp. 19-31.
- Bass, B. and Avolio, B. (1994), Transformational leadership and organizational culture, *International Journal of Public Administration*, Vol. 17 No. 3, pp. 541-554.
- Bednall, T.C., Rafferty, A.E., Shipton, H., Sanders, K. and Jackson, C.J. (2018), “Innovative behaviour: how much transformational leadership do you need?”, *British Journal of Management*, doi: 10.1111/1467-8551.12275.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. and Frey, D. (2013), “Transformational leadership, job satisfaction and team performance: a multilevel mediation model of trust”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 24 No. 1, pp. 270-283.
- Carmeli, A., Dutton, J. and Hardin, A. (2015), Respect as an engine for new ideas: linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams, *Human Relations*, Vol. 68 No. 6, pp. 1021-1047.
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95–121.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitive-ness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87–98.
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Research Journal of Manpower*, 31(8), 848–870.
- Chen, L., Chen, L., Zheng, W., Zheng, W., Yang, B., Yang, B., & Bai, S. (2016). Transformational leadership, social capital and organizational innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 843–859.
- Darroch, J. and McNaughton, R. (2002), Examining the link between knowledge management practices and types of innovation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 210-222.
- De Leeuw van Weenen F. S. (2002). Commitment, knowledge sharing and the use of CMC: The relationship between three aspects in theory and practice. MA thesis. *Amsterdam: the University of Amsterdam, Department of Communication*.
- de Villiers, R. (2014). Book essay on The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective”. *Journal of Business Research*, 67(12), 2512-2514.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105.
- Denti, L. and Hemlin, S. (2012), Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 124-148.
- Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A. and Salanova, M. (2014), Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 491-504.
- Esch, E., Wei, L. Q., & Chiang, F. F. (2016). High-performance human resource practices and firm performance: The mediating role of employees’ competencies and the moderating role of climate for creativity. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–26.
- Fischer, S., Oget, D., & Cavallucci, D. (2016). The evaluation of creativity from the perspective of subject matter and training in higher education: Issues, constraints and limitations. *Thinking Skills and Creativity*, 19, 123–135.
- Foumany, H., Mehraban, M. and Gahani, S. (2015), The effect of transformational leadership on innovation with the mediating role of knowledge management among high school teachers in Saveh city, *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, Vol. 10 No. 1, pp. 125-131.
- Golden I, J.H. and Shriner, M. (2019), Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: the moderator effects of organizational culture, *Journal of Creative Behavior*, Vol. 52 No. 3, pp. 363-376.
- Golden, J. and Shriner, M. (2017), Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: the moderator effects of organizational culture, *Journal of Creative Behaviour*, doi: 10.1002/jocb.216.
- Gumusluoglu, L., Aygun, Z. and Scandura, T. (2017), A multilevel examination of benevolent leadership and innovation behavior in R&D contexts: a social identity approach, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 24 No. 4, pp. 479-493.
- Haase, H., Franco, M. and Felix, M. (2015), Organizational learning and intrapreneurship: evidence of interrelated concepts, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 8, pp. 906-926.
- Hair, Joseph F., et.al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition. New York: *Prentice Hall International*, Inc.
- Henker, N., Sonnentag, S. and Unger, D. (2015), Transformational leadership and employee creativity: the mediating role of promotion focus and creative process engagement, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30 No. 2, pp. 235-247.
- Hooff, V. and Weenen, F. (2004), Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing, *Knowledge and Process Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 13-24.
- Hughes, D., Lee, A., Tian, A., Newman, A. and Legood, A. (2018), Leadership, creativity and innovation: a critical review and practical recommendations, *The Leadership Quarterly*, doi: 10.1016/j.leaqua.2018.03.001.
- Ipe, M. (2003), Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework, *Human Resource Development Review*, Vol. 2 No. 4, pp. 337-359.
- Jackson, C. J., Minbashian, A., & Criado-Perez, C. (2019). A multi-level

- super meta-theory of personality meta-theories: Why behavior is not always associated with reproductive success. *Personality and Individual Differences*, 146, 149-157.
- Jiang, W., Gu, Q. and Tang, T.L.P. (2019), "Do victims of supervisor bullying suffer from poor creativity? Social cognitive and social comparison perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 157 No. 3, pp. 865-884.
- Jiang, W., Gu, Q. and Wang, G.G. (2015), "To guide or to divide: the dual-side effects of transformational leadership on team innovation", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 30 No. 4, pp. 677-691.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78–98. doi:10.1108/jabs-03-2014-0022.
- Kark, R., Van Dijk, D. and Vashdi, D.R. (2018), "Motivated or demotivated to be creative: the role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67 No. 1, pp. 186-224.
- Khalili, A. (2016), Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate, Pee, L., & Min, J. (2017). Employees' online knowledge sharing: the effects of person-environment fit. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 432–453.
- Koh, D., Lee, K. and Joshi, K. (2019), Transformational leadership and creativity: a meta-analytic review and identification of an integrated model, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 No. 6, pp. 625-650.
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479–497.
- Le, P.B., Lei, H., & Than, T. S. (2018). How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(5), 705–720.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M. and Yun, S. (2017), "Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance", *Group and Organization Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 11-38.
- Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136–151.
- Li, V., Mitchell, R. and Boyle, B. (2016), The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation, *Group and Organization Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 66-97.
- Li, Y. Q., & Liu, C. H. (2016). How to establish a creative atmosphere in tourism and hospitality education in the context of China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 18, 9–20.
- Lin, F. (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Vol. 28 Nos 3/4, pp. 315-332.
- Ma, X. and Jiang, W. (2018), "Transformational leadership, transactional leadership, and Employee creativity in entrepreneurial firms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, doi: 10.1177/0021886318764346.
- Mahmood, M., Uddin, M.A. and Fan, L. (2019), "The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: a multi-level analysis", *Management Decision*, Vol. 57 No. 3, pp. 741-764.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *The Academy of Management Annals*, 9, 393–482.
- Malik, M.A.R., Butt, A.N. and Jin, N.C. (2015), "Rewards and employee creative performance: moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36 No. 1, pp. 59-74.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. and Tarhini, A. (2016), "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach", *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 5, pp. 681-705.
- Mittal, S. and Dhar, R.L. (2015), "Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing", *Management Decision*, Vol. 53 No. 5, pp. 894-910.
- Nakano, C. and Wechsler, M. (2018), "Creativity and innovation: skills for the 21st century", *Estudos de Psicologia (Campinas)*, Vol. 35 No. 3, pp. 237-246.
- Ojha, D., Acharya, C. and Cooper, D. (2018), "Transformational leadership and supply chain ambidexterity: mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty", *International Journal of Production Economics*, Vol. 197, pp. 215-231.
- Ratih, I., Supartha, W., Dewi, G. and Sintaasih, D. (2016), "Creative leadership, knowledge sharing and innovation: evidence of small and medium enterprises", *European Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 5, pp. 15-25.
- Rawung, F., Wuryaningrat, N. and Elvinita, L. (2015), "The influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: an empirical study on small and medium business Indonesia", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 123-145.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S. and Husted, K. (2015), "Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study", *Technovation*, Vol. 35 No. 1, pp. 22-31.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Guilford Publications*.
- Sattayaraksa, T. and Boon-itt, S. (2016), CEO transformational leadership and the new product development process: the mediating roles of organizational learning and innovation culture, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 6, pp. 730-749.
- Shalley, C. (1991), "Effects of productivity goals, creativity goals and personal discretion on individual creativity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76 No. 2, pp. 179-185.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004), "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 33-53.
- Silvia, P. (2008), Interest: The curious emotion, *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 17 No. 1, pp. 57-60.
- Singh, S., Hussein, A., Farouk, S. and Sohal, A. (2016), Knowledge sharing enablers, processes and firm innovation capability, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 28 No. 8, pp. 484-495.
- Suifan, T.S., Abdallah, A.B. and Janini, M.A. (2018), "The impact of transformational leadership on employees' creativity", *Management Research Review*, Vol. 41 No. 1, pp. 113-132.
- To, M., Tse, H. and Ashkanasy, N. (2015), "A multi-level model of transformational leadership, affect, and creative process behavior in work teams", *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 No. 4, pp. 543-556.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., Hu, D. C., & Chung, Y. C. (2015). Awakening student creativity: Empirical evidence in a

- learning environment context. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 17, 28-38.
- Tse Herman, H.M., March, L., To and Warren, C.K.C. (2018), When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality, *Human Resource Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 145-157.
- Uhl-Bien, M. and Arena, M. (2018), "Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework", *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 No. 1, pp. 89-104.
- Valipour, A., Pasandidehfar, M. and Hashemabadi, V. (2017), "The effect of knowledge management on organizational innovation: evidence from banking industry", *Accounting*, Vol. 3 No. 4, pp. 237-244.
- Vasconcellos, D., Parker, P. D., Hilland, T., Cinelli, R., Owen, K. B., Kapsal, N., Ryan, R. M. & Lonsdale, C. (2019). Self-determination theory applied to physical education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Educational Psychology*. *Advance online publication*. doi: 10.1037/edu0000420.
- Walton, D. M. (2013). The dark side of transformational leadership: a critical perspective. *Management Learning*, 44(5), 560-563.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Wei, H., Cho, V., Qi, C., Xu, X. and Lu, F. (2013), Linking knowledge sharing and employee creativity: decomposing knowledge mode and improving the measure of tacit knowledge sharing, *Pacific Asia Conference on Information Systems*, Vol. 6 No. 1, pp. 1-17.
- Wu, W. L., & Lee, Y. C. (2017). Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 474–491.
- Wyse, D., & Ferrari, A. (2015). Creativity and education: Comparing the national curricula of the states of the European Union and the United Kingdom. *British Educational Research Journal*, 41(1), 30-47.
- Yaghoubi, H., Mahallati, T., Moghadam, S. and Fallah, A. (2016), "Transformational leadership: enabling factor of knowledge management practices", *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 4 No. 3, pp. 165-174.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107-128.
- Zheng, X., Liu, Z. and Gong, X. (2016), Why does leader attention scope matter for innovation ambidexterity? The mediating role of transformational leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 37 No. 7, pp. 912-932.
- Zhou, J. and Oldham, G.R. (2001), Enhancing creative performance: effects of expected developmental assessment strategies and creative personality, *Journal of Creative Behavior*, Vol. 35 No. 3, pp. 151-167.